



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

**O PROCESSO DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE
ADOTARAM O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG): um
estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB**

DAMIANA DAIANE BARROS DA SILVA

João Pessoa
Maio/2018

DAMIANA DAIANE BARROS DA SILVA

**O PROCESSO DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE
ADOTARAM O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG): um
estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Maio/2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586o Silva, Damiana Daiane Barros de.

O processo de liderança em organizações que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG): um estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB / Damiana Daiane Barros de Silva. – João Pessoa, 2018.
57f.: il.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Liderança transacional. 2. Liderança transformacional. 3. Modelo de Excelência da Gestão. 4. Liderança. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluna: Damiana Daiane Barros da Silva

Trabalho: O Processo de liderança em organizações que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG): um estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB.

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Prof. Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Membro da Banca

Dedico ao meu pai, José Barros “Zenildo” (*In’memoria*) com muito amor e muitas saudades.

A minha mãe, Francisca e a todos meus irmãos e minhas irmãs que me incentivaram a dedicação aos estudos.

Ao meu noivo, Douglas por todo amor, companheirismo e apoio nesta minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido realizar esse sonho, me formar no curso que sempre almejei e por ter me dado força e fé para superar as dificuldades nesta jornada acadêmica.

Agradeço aos meus pais, José e Francisca, por terem me dado a educação essencial, por ensinar a ter caráter e humildade, e por ensinar que por meio da educação posso trilhar vários caminhos.

Agradeço aos meus irmãos e as minhas irmãs, por terem me ajudado nesta caminhada e por estarem sempre ao meu lado me incentivando a alcançar os meus objetivos.

Agradeço ao meu noivo, Douglas, por todo amor, carinho e companheirismo, por estar sempre ao meu lado me incentivando e dando força para seguir em frente rumo à conquista de meus sonhos.

Agradeço a minha orientadora, Ana Carolina Kruta, por todo conhecimento transmitido, pela atenção e paciência nesta etapa da vida acadêmica e por ter contribuído para minha formação.

Agradeço aos professores do curso, que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado e pelo incentivo de sempre fazer o seu melhor.

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba, ao seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, e por ter me dado à chance e todas as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.” Mahatma Gandhi

RESUMO

SILVA, Damiana Daiane Barros da. O PROCESSO DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE ADOTARAM O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG): um estudo multicase na cidade de João Pessoa/PB. Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo. João Pessoa: UFPB/DA, 2018. 57p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar as metas organizacionais. Este trabalho focou, principalmente, dois tipos de liderança, a transacional e a transformacional. A liderança transacional envolve um processo de troca entre líderes e liderados, por meio de recompensas. Enquanto, na liderança transformacional, os líderes colaboram com os liderados para identificar a mudança precisa, orientando-os e são capazes de inspirar e estimular as pessoas a fazerem o melhor de si para o alcance dos objetivos da organização como um todo. Na busca da excelência em gestão as organizações recorrem ao programa de melhoria da gestão, que são modelos capazes de maximizar os resultados e promover práticas que facilitam o processo da liderança transformacional sendo este visto como um fundamento. O modelo mais utilizado é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que é capaz de fazer uma análise do grau de maturidade da gestão, baseado numa contagem de pontos dos processos gerenciais e resultados organizacionais, o modelo pertencente à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Este estudo tem como objetivo analisar o processo da liderança em duas organizações de ramos distintos na cidade de João Pessoa que adotaram o MEG. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa de natureza qualitativa, utilizando para coleta de dados uma entrevista semiestruturada em duas organizações de ramos distintos da cidade de João Pessoa. Para analisar os dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo a fim de interpretar o fenômeno e analisar os discursos dos entrevistados. Os resultados obtidos demonstraram que uma das empresas apresentou traços tanto da liderança transacional como transformacional, enquanto a outra apresentou apenas a liderança transformacional, e que o MEG auxilia os gestores no exercício da liderança e análise do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Liderança transacional. Liderança transformacional. Modelo de Excelência da Gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão.....	16
Figura 2 - Evolução e estágios da maturidade da gestão.....	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos da Excelência.....	14
Quadro 2 - Identificação dos Entrevistados.....	19
Quadro 3 - Exemplo de quadro de análise.....	20

LISTA DE SIGLAS

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
INMG	Indicador Nacional da Maturidade da Gestão
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MPE	Micro e Pequena Empresa
PDCL	<i>Plan, Do, Check, Learn</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
PPQG	Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 LIDERANÇA	11
2.1 Liderança Transacional e Liderança Transformacional	12
2.2 Modelo de Excelência da Gestão (MEG)	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 Influência Idealizada	22
4.1.1 Age de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si e serve de exemplo	23
4.1.2 Age de forma a priorizar além dos seus interesses próprios para o bem do grupo.	24
4.1.3 Os seus colaboradores lhe veem como uma figura que transmite poder e confiança.	25
4.1.4 Repassa seus valores e crenças, bem como toma conhecimento e pondera questões éticas e morais nas suas decisões.....	26
4.1.5 Repasse da importância da missão através de um senso coletivo.	27
4.2 Motivação Inspiracional.....	28
4.2.1 Costuma ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca daquilo que precisa ser realizado.....	28
4.2.2 Passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos que serão alcançados e se há uma visão motivadora.	29
4.3 Estimulação Intelectual.....	30
4.3.1 Reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas e/ou procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	30
4.3.2 Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes e sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.....	32
4.4 Consideração Individual	33
4.4.1 Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações, e se investe tempo ensinando, treinando e ajudando as pessoas a desenvolverem seus potenciais.	33
4.4.2 Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	41

APÊNDICE A - REQUERIMENTO	41
APÊNDICE B - QUADRO DE ANÁLISE	42
ANEXO.....	56
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	56

1 INTRODUÇÃO

Em razão das crescentes mudanças e do aumento da competitividade entre organizações, as boas práticas de liderança tornaram-se vantagem competitiva para estas. Desta forma, este estudo aborda a análise do processo de liderança, e como a mesma se desenvolve nas organizações que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

No contexto acadêmico, a liderança se tornou um tema recorrente. Desta maneira, a pesquisa sobre liderança tem proporcionado um maior conhecimento sobre as abordagens de liderança (DELFINO et al., 2010).

No contexto organizacional, a liderança tem a capacidade de manter os funcionários comprometidos e dedicados as atividades. Liderar é a capacidade de influência gerada sobre as pessoas e participação em todos os processos. Assim, o líder é que mantém um relacionamento diário com a equipe de trabalho, para monitorar e participar do desenvolvimento, em especial, motivar seus liderados no processo (CORRÊA; PIOVESAN, 2015).

As pesquisas apontam para a existência de três tipos ou abordagens sobre liderança, sendo elas: a Liderança Transacional, a Liderança Transformacional e a Liderança liberal ou *laissez-faires*. O modelo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), e tem como um dos fundamentos de excelência que o alicerça: a liderança transformacional.

A Fundação Nacional da Qualidade diz que, quando uma organização “adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento”. (FNQ, 2016, p.2). Além disso, ainda afirma o FNQ, que este “modelo estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas” (FNQ, 2016, p.1). Com isso, percebe-se que o atributo da liderança é fundamental para o alcance da excelência.

O objetivo principal deste artigo é analisar o processo da liderança em duas organizações de ramos distintos na cidade de João Pessoa que adotaram o modelo de excelência da gestão (MEG). Para alcançar este objetivo, foram traçados objetivos específicos: a) identificar o atual estágio do processo de liderança vivenciado nas organizações e sua influência nos processos organizacionais; b) analisar a implantação das práticas de gestão baseado no fundamento Liderança do MEG; e c) identificar o nível de maturidade de gestão baseado no fundamento Liderança do MEG.

O tema abordado serve para aprimoramento dos profissionais que atuam na área de liderança, buscando verificar na prática como se dá este processo de liderança em organizações que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). É importante ressaltar que outros autores já abordaram essa temática, como Maruff (2010) e Fernandes (2016) mostrando como funciona a liderança nas organizações e seus estilos. Este trabalho busca verificar como se dá o processo de liderança dentro de organizações de diferentes ramos para fazer uma comparação com os outros estudos já publicados.

Na qual, o papel do líder é essencial, pois ele influencia o comportamento dos funcionários para que deem o melhor de si, dando-lhes suporte por meio de dicas, feedback, metas e treinamentos. Neste contexto, faz-se necessário verificar dentro das organizações o processo da liderança, mostrando as características dos líderes, os estilos de liderança encontrados e na busca pela melhoria da gestão verificar a situação atual das empresas que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão.

Desta forma, o trabalho foi subdividido em quatro seções, além desta introdução. Sendo a primeira a fundamentação teórica, contendo o conceito de liderança transacional e

transformacional, além de apresentar o modelo de excelência da gestão (MEG). A segunda, a metodologia utilizada na pesquisa, a terceira contém a análise dos resultados obtidos e, por fim, a seção das considerações finais.

2 LIDERANÇA

As organizações precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização que almejam colocar em prática essas visões (ROBBINS, 2005). O autor ainda afirma que precisamos de gestores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia. Desta forma, o papel do líder numa organização torna-se de suma importância para o alcance dos objetivos. Para Góis (2011), a liderança pode ser vista como um processo interativo que consiste em exposição de valores e ideias, por meio de um ou vários líderes que regulam e interpretam as opiniões individuais na ação coletiva.

Diante da diversidade da literatura sobre o tema liderança e das várias interpretações que são feitas a seu respeito, apresentam-se a seguir algumas definições.

De acordo com Marques et al. (2013, p.2), “a liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais”. Assim, a liderança é um processo de conduzir as pessoas, por meio da motivação para que atinjam os resultados.

A liderança torna-se um método de influenciar o comportamento de outras pessoas ou conduzir as ações, como a realização de metas por meio do direcionamento dos colaboradores. (ABREU et al., 2009).

Segundo Robbins (2005, p. 258), a liderança é tida como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. A liderança no contexto social pode ser vista como um fenômeno de construção social, onde acontece uma interação do líder com seus liderados (BENEVIDES, 2010). No meio organizacional, a liderança tem a persuasão de influenciar os comportamentos dos membros para que atinjam os objetivos organizacionais. Percebe-se, assim, que o líder tem o papel de conduzir a equipe até os objetivos.

O tema liderança pode ser estudado a partir dos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Dentre as pesquisas já realizadas sobre a temática, três estilos são predominantes: a) estilo democrático – caracterizado pela participação e envolvimento no processo de tomada de decisão, pela delegação e pela autoridade, sendo o poder do líder verificado pelo grupo e um cuidado com as relações humanas; b) estilo autocrático - caracterizado pela decisão, com foco na tarefa e o poder do líder verificado pela posição; c) estilo *laissez-faire* além dos anteriores, o líder deixa o grupo a seu próprio cargo. (BENEVIDES, 2010).

Diante dos tipos apresentados percebe-se que o líder possui um elevado grau de estrutura de iniciação, tanto delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento de prazo, quanto atribui sentido às atividades exercidas pelos liderados, de modo que entendam suas funções (BENEVIDES, 2010; GONÇALVES et al., 2015). Perante o exposto, “liderar tornou-se uma competência gerencial em que o líder estimula sua equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação para o trabalho a ser desenvolvido” (SANTOS et al., 2007, p.6).

A partir dessa classificação inicial dos estilos de liderança e das pesquisas sobre comportamento humano, surgiram as teorias contemporâneas que apresentam outros estilos de liderança, sendo os mais estudados, o estilo transformacional e o estilo transacional. Para uma compreensão mais precisa destes estilos de liderança contemporânea serão abordados mais detalhadamente no tópico a seguir.

2.1 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Os estudos dos autores Jogulu e Wood (2006) sobre liderança apontaram que a definição vem sendo aprofundada desde meados do século XVII e as pesquisas realizadas sobre comportamento dos líderes tiveram várias premissas teóricas até surgir às teorias contemporâneas dos estilos de liderança transacional e transformacional (SOUZA et al., 2008).

No final da década de 1970, foi desenvolvida uma teoria para esclarecimento das diferenças entre o comportamento dos líderes políticos utilizando os termos liderança transacional e transformacional, sendo essa teoria desenvolvida por Burns (1978).

De acordo com Souza et al. (2008, p.103), “os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas”. Assim, os líderes focam na realização das tarefas, concedendo recompensas ou punições no intuito de melhorar o desempenho dos empregados. O cumprimento das atividades acontece por meio da motivação, seja por recompensas ou punições para a organização atingir os objetivos com êxito. Há sempre uma relação de troca entre líder e liderados.

“A liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados”. (CARVALHO NETO et al., 2009, p.4). Os líderes transacionais oferecem recompensas para obterem o comprometimento dos seguidores atingindo assim os objetivos traçados. Eles precisam motivar seus seguidores a ter um bom desempenho para que em troca ganhe recompensa, e com isso a organização ganha como um todo.

Nesta mesma concepção, Robbins (2005, p.285) define líderes transacionais, como um “tipo de líder que conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”.

Por outro lado, segundo Robbins (2005) líderes transformacionais ficam atentos as responsabilidades e às necessidades de seus liderados para seu aperfeiçoamento, ocasionando a transformação da visão de seus seguidores, fazendo com que eles vejam as coisas e os problemas de um jeito novo, e sejam capazes de inspirar e estimular as pessoas a fazerem o melhor de si no alcance dos objetivos da organização como um todo.

Oliveira et al. (2014) colocam que os líderes transformacionais auxiliam os indivíduos a mudar suas próprias realidades, como o meio em que vivem, a partir de metas comuns, construídas coletiva e conscientemente, exigindo um acompanhamento coletivo do processo de tomada de decisão e no qual a aprendizagem é compartilhada.

Os líderes transformacionais, para Vizeu (2011) são “definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores”. Ou seja, o líder transformador fica atento as habilidades que cada um de seus liderados possui enxergando seus potenciais. Desta forma, os líderes transformacionais são responsáveis pelo desenvolvimento intelectual de seus seguidores, além de inspirarem a atingir o nível mais alto do potencial de cada um, buscando um melhor desempenho, tanto profissional, como pessoal através do conhecimento.

Para Bergamini (1994, p. 118), “cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas”. O líder percebe e reconhece as motivações de seus liderados e estimula-os a darem o melhor de si dentro de organização, trazendo satisfação pessoal.

Segundo Oliveira et al. (2014, p.27), “o líder muda o liderado tornando-o mais consciente relativamente ao valor e à importância do trabalho, a ultrapassar seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo, ou ativando as necessidades de mais alto nível que os liderados possuem”.

A partir dos estudos de Burns (1978) é possível compreender a capacidade que o líder transformador tem com seus seguidores, fazendo-os deixarem seus próprios propósitos e

lutarem por um objetivo comum para o alcance das metas improváveis (VIZEU, 2011). Para o autor, os seguidores dos líderes transformacionais manifestam confiança, admiração e respeito pelos seus líderes, e através da motivação transmitida são capazes de mudar seu comportamento. Isso acontece porque o líder transformador inspira a perseguir os fundamentos do sucesso e desenvolver novas habilidades. Em complementação Marchiori et al. (2010, p. 4) afirmam que “o líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir”.

O líder transformacional permite canalizar as energias coletivas dos membros organizacionais para um futuro desejável, inspirando seus seguidores, dando significado ao seu trabalho e tornando úteis e colaborativos (GÓIS, 2011). De acordo Marchiori et al. (2010) os líderes transformacionais se comunicam de maneira persuasiva e possuem linguagem expressiva com disseminação da missão e da visão organizacional com ênfase na identidade coletiva.

Os estilos de liderança transacionais e transformacionais não devem ser vistos como abordagens opostas para a realização das atividades do líder. A liderança transformacional é instituída em cima da liderança transacional, sendo a primeira mais do que carisma. (ROBBINS, 2005).

Com base nos estudos realizados por Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é constituída por meio de quatro características essenciais, sendo: Influência idealizada, Inspiração motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individual. (GÓIS, 2011).

A Influência idealizada, também conhecida por Carisma. Conforme Góis (2011, p.36) “os líderes carismáticos são aqueles que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seus seguidores e têm influência nas suas organizações”. Este líder deve ter capacidade de inspirar e influenciar seus seguidores nos comportamentos do dia a dia no ambiente organizacional.

Segundo Benevides (2010, p.33) esta influência se “refere aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores”. Para o autor, essa característica do líder tem que prover visão e missão além de ganhar respeito e confiança dos liderados.

A Inspiração motivacional, na visão de Góis (2011, p.37), é “o apelo inspiracional dos líderes transformacionais passa pela percepção dos benefícios que estão envolvidos, clarificando quais os objetivos que podem ser atingidos e porquê, e ainda construindo a sensação de confiança no sucesso”. Assim, as pessoas que forem atingidas pela motivação inspiracional terão um desempenho melhor do que as que não forem. Nas concepções Carvalho Neto et al., (2009, p.5), a inspiração motivacional, pode ser entendida como “a aptidão do líder para constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades”. Para os autores a capacidade pessoal do líder é inata.

Já a Estimulação intelectual, de acordo com Benevides (2010, p. 38), “é caracterizada frequentemente por promover a inteligência, a racionalidade, a lógica e a resolução cuidadosa de problemas”. Para Góis (2011, p.38) é através da estimulação intelectual que “os líderes transformacionais conseguem mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas”. Para a autora, o líder dessa característica, deve influenciar os indivíduos a reformular os problemas existentes e dar novas sugestões, este líder tem que ser um incentivador da inovação e criatividade para realização do trabalho.

Por fim, a Consideração individualizada, na visão de Benevides (2010, p.33) se refere “aos comportamentos de líderes apontados por reconhecer as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutar os conselhos de seus seguidores”. Desta forma, os líderes conhecem bem seus seguidores com uma atenção

as diferenças individuais, em que as necessidades e desejos são reconhecidos e sabendo treiná-los para atingir seu nível de potencial mais alto. Tal qual para Góis (2011, p.38) “é constituída por entendimento, partilha na preocupação e desenvolvimento das necessidades do seguidor e tratamento de cada seguidor de forma única”. Neste processo se inclui tanto ensinar e treinar quanto comunicar aos seguidores informações importantes, o que gera um *feedback* contínuo.

Para Bass (1985), baseado na pesquisa empírica de Burns (1978), essas características servem de identificação dos líderes transformadores (VIZEU, 2011). Segundo o autor, “a grande contribuição de Bass foi ter desenvolvido o questionário multifatores de liderança (cuja sigla em inglês é MLQ), com a intenção de medir empiricamente aspectos para caracterizar a presença de traços transformacionais e transacionais” (p.59). O MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) é um instrumento que possui reconhecimento em qualidade e é usado mundialmente em diversos estudos sobre liderança. Para Góis (2011 p.54), “este instrumento é especificamente orientado para a identificação das denominadas Lideranças Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*”.

O MLQ serviu de inspiração para esta pesquisa que tomou por base o Fundamento da ‘Excelência liderança transformadora’ do MEG. O tópico seguinte trata do Modelo de excelência da Gestão (MEG).

2.2 Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

O modelo de excelência da gestão (MEG) foi consolidado no ano 2000. Antes dessa consolidação a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotava metodologias internacionais. O MEG foi o primeiro modelo de gestão originado no Brasil. Atualmente o modelo de Excelência da Gestão representa o conhecimento, a experiência e o trabalho de pesquisa de várias organizações e especialistas do Brasil e de outros países.

Atualmente, o MEG está em sua 21ª edição, sendo o único no mundo que está nessa edição. A FNQ tem uma preocupação em mantê-lo atual e alinhado ao contexto mundial. O aperfeiçoamento acontece pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência da FNQ que promove sua atualização que conduz a frente dos modelos de gestão.

O MEG tem como missão “estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas”, conforme definição da FNQ. Desta forma, a organização que utilizar o modelo como orientação para o relacionamento entre a organização e os seus ambientes (organizacional, tecnológico e externo) deve ajustá-lo ou reformulá-lo da melhor forma que indique seu modelo de gestão, podendo este ser implantado para todo tipo e porte de organização.

O modelo discutido possui três características principais. A primeira delas é possuir o modelo sistêmico, nele o sistema funciona baseado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), oferecendo aprendizado e um processo de melhoria continua. A segunda característica é que o modelo não é prescritivo, pelo contrário, ele é um modelo de aprendizado e orientação, não existe prescrição para implementar suas práticas de gestão. Acontecem questionamentos para uma melhor reflexão sobre a gestão e adaptação de suas atividades com os conceitos de uma organização de classe mundial. A última característica é ele ser adaptável a todo tipo de organização, a adaptação acontece com o respeito à cultura existente, tendo de estimular as organizações em suas melhores práticas para que os resultados obtidos se tornem competitivos.

Com isso pode-se dizer que “o Modelo de Excelência da Gestão é o carro-chefe da FNQ” (FNQ, 2016, p.1). Por meio deste modelo a Fundação é capaz de fazer uma análise do

grau de maturidade da gestão, baseado numa contagem de pontos dos processos gerenciais e resultados organizacionais.

A FNQ (2016) relata que ao aderir o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma condizente as estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento. Desta forma, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

O modelo é constituído por oito fundamentos da Excelência, estes são considerados tangíveis, através de processos inter-relacionados entre si e adequado aos valores e princípios organizacionais. A Fundação Nacional da Qualidade explica em seu caderno 'Rumo à Excelência' esses princípios como:

Quadro1- Fundamentos da Excelência

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca o alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam as necessidades e expectativas das partes interessadas.

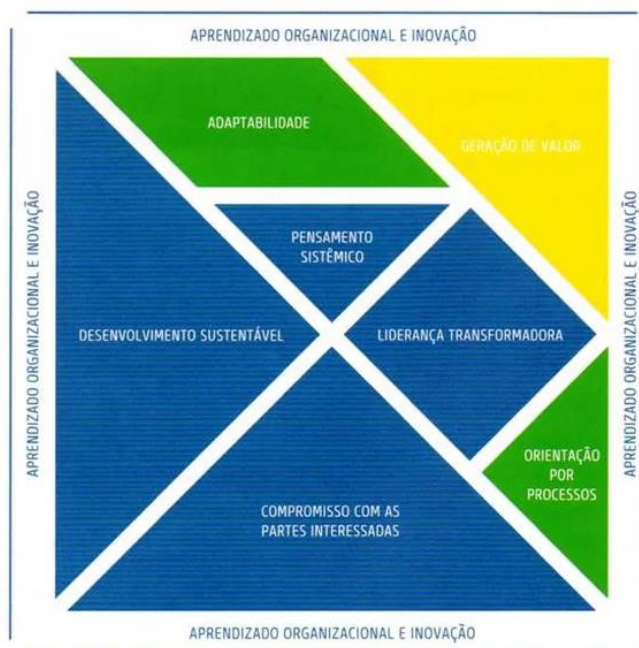
Fonte: FNQ (2016, p.8).

A aplicação desses fundamentos de excelência ocasionam para organizações melhorias nos processos gerenciais, crescimento de produtividade e diminuição de custos, além de torna-se uma organização competitiva.

Além dos fundamentos de Excelência, o modelo era constituído por oito Critérios de Excelência. Mas na última edição, a 21^a, ocorreram algumas mudanças. A primeira delas resultante de uma apresentação do novo Diagrama do MEG, baseado no Tangram, quebra cabeça de sete peças de origem chinesa e em seus oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que substituem os antigos Critérios de Excelência. A segunda, diz respeito a inovação na metodologia para avaliação e autoavaliação do nível de maturidade de gestão das organizações (FNQ, 2016.).

Com este novo diagrama do MEG a organização pode fazer uma autoavaliação e conseguir um diagnóstico da maturidade da gestão, sua criação foi inspirada nas cores da bandeira do Brasil e no Ciclo PDCL, visto na figura 1.

Figura 1 - Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ (2016, p.2).

Nesse estudo, o foco é no fundamento Liderança transformadora, o qual será melhor apresentado a seguir. A partir da definição da FNQ, entende-se que o líder tem uma persuasão de motivar, inspirar e até estimular os comportamentos das pessoas no seu ambiente organizacional.

Desta forma, o critério de Liderança “aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção”, conforme definição da FNQ (2011, p. 28). Este critério é realizado nos processos gerenciais por meio de questionamentos sobre cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, levantamento de interesses e exercício da liderança e análise do desempenho organizacional.

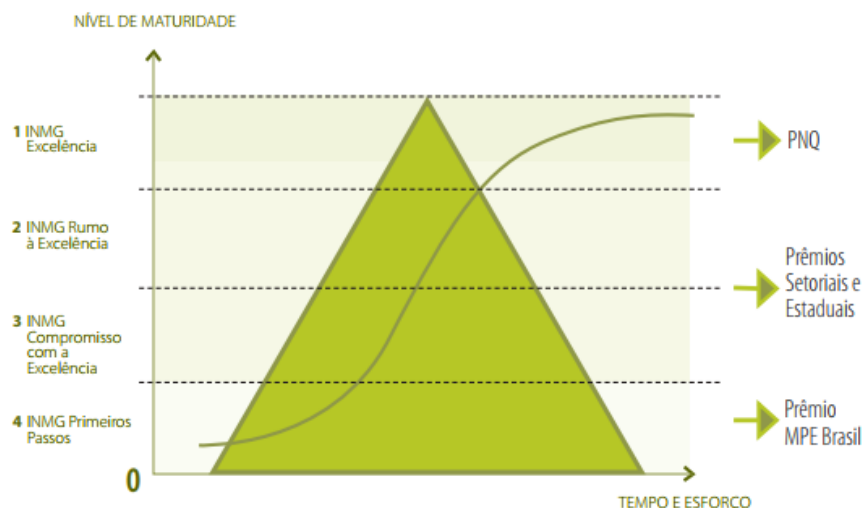
Na busca da excelência em gestão, as organizações recorrem ao programa de melhoria da gestão, passando por etapas e diferentes níveis de maturidade de gestão. Neste caminho da busca da excelência, a avaliação de maturidade da gestão e o diagnóstico organizacional proporcionam identificar em que estágio da gestão a organização está, tendo como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

O Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG) é formado por quatro níveis com base nas faixas de pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e outros prêmios de acordo com regiões e setores, esta pontuação pode ser de 125, 250, 500 e 1000 pontos dependendo do estágio de maturidade, conforme citado (FNQ, 2015).

De acordo com a figura 2, os níveis de maturidade da gestão são esclarecidos da seguinte maneira: (1) Excelência: representa as organizações que estão em nível de aderência aos critérios de pontuação de 1000 pontos e servem para avaliar as organizações que competem ao Prêmio Nacional da Qualidade; (2) Rumo a excelência: representa as organizações que estão em nível de aderência aos critérios de pontuação de 500 pontos e servem para avaliar as organizações que competem aos prêmios setoriais e regionais, sendo usado o MEG como base; (3) Compromisso com a Excelência: representa as organizações que estão em nível de aderência aos critérios de pontuação de 250 pontos e servem para avaliar as organizações que concorrem aos prêmios setoriais e regionais, sendo utilizado como base o MEG; (4) Primeiros passos: Representa o nível de aderência das micro e pequenas empresas

ao critério do Prêmio MPE Brasil e ao critério de pontuação de 125 pontos dos prêmios setoriais e regionais, este nível foi inserido a partir do ano de 2015.

Figura 2 - Evolução e estágios da maturidade da gestão



Fonte: FNQ (2015, p.2).

Para enfrentar o desafio da busca constante pela excelência e uma melhor qualidade e produtividade das organizações, surge o Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) assumindo um importante papel no mercado Paraibano como um programa estadual filiado à FNQ, que promove e dissemina os conceitos e os procedimentos de excelência da gestão, ou seja, o MEG. Seu objetivo é incentivar e perpetuar a atuação das suas empresas associadas (PPQ, 2017).

Desta forma, para as organizações do Estado, o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG) torna-se o maior reconhecimento daquelas que investem em excelência da gestão. O processo é avaliado em segurança por examinadores da qualidade, que são capacitados no MEG com a participação de estudantes e profissionais treinados para atuarem como examinadores.

As organizações participam por etapas de treinamento, autoavaliação, elaboração do relatório de gestão, visita dos examinadores e avaliações da equipe, após essa avaliação o resultado é validado pelas bancas de juízes. As organizações ganhadoras do Prêmio Paraibano de Qualidade de Gestão (PPQG) são reconhecidas em uma Cerimônia de Premiação, esse reconhecimento é dado pelo compromisso com a qualidade que resultou em credibilidade e confiabilidade da sua marca (PPQG, 2017).

Logo, percebe-se a importância da utilização do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) nas organizações, trazendo melhoria no funcionamento interno, na qualidade dos produtos e serviços e ainda o reconhecimento de uma organização de confiança. Como o fundamento da Liderança Transformadora faz parte dessa mudança dentro da organização, com a atuação dos líderes inspiradores, as equipes realizam suas atividades mais comprometidas de forma que todos fiquem satisfeitos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, esta pesquisa é de caráter qualitativo, visto que “considera ainda uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com os seus valores e crenças, dando-lhes um significado” (VIANNA, 2006, p. 1). Nesta abordagem de pesquisa, o pesquisador busca frequentemente compreender os fenômenos conforme o entendimento da situação considerada pelos participantes, que a *posteriori* possam realizar sua interpretação dos fenômenos (VIANNA, 2006). Desta forma, a pesquisa é considerada qualitativa, pois identifica e explora as ações que as empresas põem em prática para se adaptarem ao MEG (FERNANDES, 2016).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser identificada como exploratória e descritiva. Exploratória por buscar se familiarizar com um tema ainda pouco conhecido ou pouco explorado e, descritiva por descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade (AUGUSTO et al., 2013). A pesquisa é de cunho descritivo, tendo como objetivo o estudo, a classificação e interpretação do fenômeno. Procura-se não a generalização dos fatos baseados em resultados, mas sim a análise interpretativa das percepções e da experiência concretizada por parte do pesquisador no campo empírico (MARCHIORI, et al., 2010).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (ANEXO A). Com o intuito de examinar as realidades organizacionais, por meio do levantamento e da análise das percepções dos gestores em relação ao processo da liderança em duas organizações de ramos distintos, sendo uma organização do ramo alimentício e outra do ramo de serviços de engenharia, ambas localizadas na cidade de João Pessoa e que haviam adotado o Modelo de Excelência da Gestão. A escolha das empresas iniciou-se com a busca pelas organizações que adotaram este modelo, isso foi possível através do auxílio da página da Fundação Nacional de Qualidade. Após a busca no site da Fundação contatei várias empresas via telefone, porém só duas aceitaram participar da pesquisa. Isto demonstra que existe uma certa resistência por parte das empresas em abrirem suas portas para o campo da pesquisa, muitas não dão aberturas para que estes estudos sejam realizados.

O roteiro de entrevista utilizado neste estudo foi elaborado por Fernandes (2016), tendo sido este baseado no Fundamento da Liderança do MEG e nas questões com ênfase à liderança transformacional do MLQ. Na composição do roteiro, são introduzidas as perguntas das quatro características da liderança transformacional, sendo elas: Influência idealizada, Inspiração motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individual.

Para analisar os dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo para interpretação do evento, com a finalidade de analisar os discursos dos entrevistados. A análise de conteúdo é vista como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos de forma sistemática e objetiva em seu processo de descrição do conteúdo dessas mensagens. (BARDIN, 2009; CAVALCANTE et al., 2014).

Neste trabalho, as empresas não foram identificadas por seus nomes, sendo a primeira identificada como Empresa Y e a segunda como Empresa Z. A empresa Y, do ramo alimentício é uma pizzaria formada por dois sócios, ambos nascidos no Vale do Piancó, na Paraíba. Oferecem diversas pizzas e calzones, além de massas, petiscos, bebidas e sobremesas, em meio à decoração sóbria. A empresa está localizada no bairro Bancários, este ponto foi escolhido para ser a sede, por sua tranquilidade e por ter em sua proximidade as duas maiores universidades da zona sul de João Pessoa, onde milhares de estudantes habitam, a empresa também possui uma filial no bairro de Intermares.

Esta empresa está no mercado há nove anos, e no ano de 2014 foi reconhecida pelo Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão – PPQG 2014 em nível I e no ano seguinte foi uma das vencedoras do PPQG no nível II prata. A matriz e a filial são gerenciadas por dois irmãos

e ainda tendo a participação do cunhado, caracterizando uma empresa de núcleo familiar. A característica principal da empresa é a preocupação de levar conhecimentos aos seus funcionários, por meio de cursos. Desta forma, por ser uma empresa pequena e familiar foram entrevistados apenas duas pessoas que exerciam cargos de gerentes, não existindo mais pessoas na empresa que atuem em cargo de liderança.

A empresa Z pertence ao ramo de serviços de engenharia, tendo como objetivo atender às demandas provenientes do setor elétrico, telefonia e energias renováveis de forma responsável, inovadora e com qualidade na busca constante de satisfação de seus clientes, colaboradores e parceiros, que promove em conjunto um desenvolvimento contínuo. A empresa Z atualmente está presente em diversos estados brasileiros: Paraíba, Sergipe, São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e o Distrito Federal. No estado da Paraíba está localizada no Bairro de Água Fria em João Pessoa.

Está no mercado há mais de noveanos, e para garantir uma qualidade na gestão, utiliza o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A empresa possui uma cultura organizacional onde o relacionamento interpessoal acontece por meio do tratamento igualitário e uma característica essencial por parte da diretoria é a observação do lado humano dos funcionários e não só o lado profissional. Por ser uma empresa de grande porte e que para seu funcionamento necessita de vários gerentes foi possível entrevistar cinco pessoas.

Além de manter a confidencialidade dos nomes das organizações pesquisadas, os entrevistados também serão identificados de acordo com uma codificação, conforme pode ser observado no quadro 2:

Quadro 2: Identificação dos entrevistados

Entrevistados	Cargo	Empresa
E1: Entrevistado 1	Gerente Operacional	Y
E2: Entrevistado 2	Gerente Geral	
E3: Entrevistado 3	Gerente Administrativa	Z
E4: Entrevistado 4	Gerente de Projetos e Operacional	
E5: Entrevistado 5	Assistente Administrativo	
E6: Entrevistado 6	Engenheiro de Softwares	
E7: Entrevistado 7	Gerente Corporativo em Gestão	

Fonte: Elaboração própria (2018).

Conforme o Quadro 2, os entrevistados 5 e 6 estão nomeados com os cargos de Assistente administrativo e Engenheiro de softwares, respectivamente, entretanto eles atuam em cargos de liderança, comandando equipes dentro da organização, por isso, estão presentes nesta pesquisa. O entrevistado 5 está exercendo o cargo de liderança por cerca de seis meses, quando foi direcionado no ato da abertura do escritório de projetos que faz parte da empresa. Já o entrevistado 6 está comandando uma equipe há quase um ano e meio com foco em engenharia pertencente ao setor de tecnologia.

As entrevistas para coleta de dados nas duas empresas foram agendadas antecipadamente, e ocorreram no período de dezembro de 2017 a março de 2018. Foram realizadas sete entrevistas com gerentes das duas organizações. Dois na empresa Y e cinco na empresa Z, cada entrevista durou entre 10 minutos e 18 minutos, tendo um tempo médio de 13 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com um aparelho celular e, posteriormente, transcritas na íntegra assegurando a captação de todas as informações.

A análise dos dados ocorreu por meio da categorização das respostas obtidas nas entrevistas, fazendo-se uso de um quadro, no qual foram alocadas as quatro características da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individual). Em seguida, criou-se subcategorias para cada pergunta do roteiro de entrevista, e após análise das categorias de cada entrevistado, foram atribuídos significados aos trechos dos relatos dos entrevistados. Conforme recorte do quadro 3:

Quadro 3 -Exemplo de quadro de análise

Quadro de análises - Gestores			
Categoria	Subcategoria	Trechos dos entrevistados	Significados
Influência Idealizada	Age de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si; E acredita que serve de exemplo	E1: Sim, o respeito, o respeito né sempre em primeiro lugar né para que se possa ter sucesso, os dois as duas partes; Eu acredito muitos até fala (...) Gostaria que eu fosse desse jeito.	Respeito; sucesso e exemplo de pessoa para os colaboradores
		E2: Sim; Eu acredito, assim porque a nossa gestão ela é baseada em respeito, é em deixar o colaborador a vontade (...)ele tem toda essa abertura né de nos chamar para conversar (...)a gente dar liberdade para eles ter acesso a nossa liderança.	Respeito; Abertura para o colaborador conversar, deixa a vontade e o colaborador tem acesso a liderança da gestora
		E3: Sim; Acredito que sim, um exemplo: uma assistente administrativa de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, ela foi desligada da empresa, mas o marido dela continua, e ela procurando emprego lá em Campo Grande, e vez por outra conversa com ele (...), digo e Carol como está por aí? Já conseguiu algum emprego? Alguma coisa? Ai ele ah ela está terminando o curso dela de RH, e ela espelha muito em você, ela só fala em você, ela diz que você foi a melhor chefe dela, ela quer continuar neste ramo de RH por causa de você (...)	Respeito; Orgulho; Gerente serve de espelho para ex funcionária e essa quer continuar no ramo de RH por causa da gerente.
		E4: E o que eu procuro, eu procuro agir de uma maneira é amigável né (...) é como posso dizer é mais uma gestão participativa, onde eu procuro é a opinião das pessoas que estão trabalhando comigo para gente chegar em um resultado comum; Acredito que sim, é por eu ter passado por, é todos os processos do setor isso acaba causando(...)como posso dizer um, mostra que eu tenho realmente conhecimento sobre é todo o processo, então acredito que sim.	O gestor age de maneira amigável; Tem uma Gestão Participativa e procuro é a opinião das pessoas que estão trabalhando com ele; exemplo para os colaboradores
		E5: Sim; Acho que sim, porque a gente acaba meio que ensinando né, então a pessoa que está ali com você precisando de você, acaba copiando vamos dizer algumas atitudes suas sejam boas ou ruins a pessoa acaba se espelhando.	Respeito e orgulho; O gerente acaba espelhando suas atitudes para seus colaboradores
		E6: Então, é eu tento fazer o máximo possível para deixar todo mundo agradável com as situações que nós temos né, porque está no campo de liderança de equipe as vezes a gente não pode ser totalmente flexível(...) fazer com que eu tenha um estilo de gestão mais flexível onde eles tenham, eles tenham mais autonomia; Assim, acho que sim né, não sei se, se sim, mas assim alguns pessoal que está hoje é, querem ter, seguir algumas coisas que fiz, fazer os cursos que fiz e aprender alguma coisa que faço hoje.	Ambiente agradável; Gerente usa estilo de gestão mais flexível e colaboradores tem uma ser autonomia; Serve de exemplos para os funcionários.
		E7: Sim, acredito que sim a gente é sempre bem a nossa forma de trabalho aqui é sempre de forma bem assim respeito mútuo e sempre a gente está fazendo um rodizio todo vai fazendo de tudo um pouco para que a gente consiga desenvolver as atividades da melhor forma possível. E que também na ausência de qualquer um deles os outros consigam suprir. E complicado responder, acho que tem que perguntar a eles (risos), eu espero que sim, mas não dar para ter certeza.	Respeito mútuo; Gerente usa a gestão de rodizio para os funcionários possam suprir na ausência de algum funcionário. Espera que serve de exemplo para os funcionários.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Diante dos dados coletados foi realizada uma análise mais profunda sobre o processo de liderança vivenciado nas organizações e sua influência nos processos organizacionais que impulsionam as práticas de gestão do MEG. Esta análise será apresentada no tópico seguinte, destinado à análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados alcançados por meio da aplicação de sete entrevistas semiestruturadas com gestores em duas organizações em João Pessoa que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Foi realizada a transcrição das entrevistas na íntegra e logo após foi realizada a categorização das respostas, o que pode ser visualizado no recorte no quadro 3, e a versão completa no final do trabalho (APÊNDICE B). As análises permitiram realizar de acordo com os objetivos da pesquisa, um comparativo da percepção dos entrevistados, e ainda realizar inferência e correlacionar com a teoria estudada às quatro categorias: (1) Influência Idealizada, (2) Motivação Inspiracional, (3) Estimulação Intelectual e (4) Consideração Individual, e suas respectivas subcategorias.

4.1 Influência Idealizada

Esta categoria está relacionada ao carisma. Esta verifica a relação de poder, confiança, inspirações transmitidas entre os líderes e os liderados. Tal como o comportamento através do repasse de valores e crenças, motivação e a missão, ou seja, a influência que o líder tem

dentro da organização. Para esta categoria foram levantadas cinco subcategorias, as quais estão apresentadas na sequência:

4.1.1 Age de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si e serve de exemplo

Os gestores **E1** e **E2**, ambos da empresa Y, ao serem questionados sobre o processo de influência e a forma de promover o respeito e o orgulho, apontaram para a maneira como se posicionam em relação à equipe, nomeando fatores/critérios como respeito, liberdade de expressão, autonomia, transparência e trabalho em equipe. Os gestores também apontaram que acreditam que servem de exemplos para seus funcionários.

A partir dos relatos pôde-se perceber que os líderes possuem alguns atributos a seu favor na hora de colocar em prática o processo de liderança, influenciando as ações dos seus liderados. Segundo Robbins (2005) e Vizeu (2011), os líderes transformacionais são aqueles que ficam atentos às responsabilidades e às necessidades de seus liderados, bem como manifestam confiança, admiração e respeito pelos seus liderados. Em complementação, para Marchiori et al. (2010, p. 4) “o líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir”. Os trechos a seguir, mostram os fatores apontados pelos gestores.

E1: Sim, o respeito, o respeito né sempre em primeiro lugar né para que se possa ter sucesso, os dois, as duas partes.

E2: Sim. Eu acredito, assim porque a nossa gestão ela é baseada em respeito, é em deixar o colaborador a vontade [...] ele tem toda essa abertura né de nos chamar para conversar[...] a gente dar liberdade para eles terem acesso a nossa liderança.

Já na empresa Z, os fatores/critérios apontados pelos gestores são diferentes da empresa Y. Foram eles: orgulho, tratamento amigável, flexibilidade, gestão por participação, e compartilhamento de conhecimentos. Para Bergamini (19994, p.118), “cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas”.

E4: É o que eu procuro, eu procuro agir de uma maneira é amigável né [...] é como posso dizer é mais uma gestão participativa, onde eu procuro é a opinião das pessoas que estão trabalhando comigo para gente chegar em um resultado comum.

E6: Então, é eu tento fazer o máximo possível para deixar todo mundo agradável com as situações que nós temos né, porque está no campo de liderança de equipe, as vezes a gente não pode ser totalmente flexível [...] fazer com que eu tenha um estilo de gestão mais flexível onde eles tenham, eles tenham mais autonomia.

E7: Sim, acredito que sim a gente é sempre bem a nossa forma de trabalho aqui é sempre de forma bem assim respeito mútuo e sempre a gente está fazendo um rodízio todo vai fazendo de tudo um pouco para que a gente consiga desenvolver as atividades da melhor forma possível. E que também na ausência de qualquer um deles os outros consigam suprir [...].

De acordo com os relatos obtidos dos três gerentes, percebe-se uma preocupação na maneira de tratar seus liderados, na qual esse tratamento acontece por meio da disponibilidade de ouvir opiniões de seus liderados (gestão participativa), através do respeito mútuo e de forma flexível. Desta forma, percebe-se que a flexibilidade está presente, mas nem todas as vezes os gerentes podem agir desta maneira. Assim a motivação é importante no relacionamento entre líder e liderado.

Foi possível perceber alguns pontos convergentes na gestão entre as duas empresas, como o respeito mútuo, o trabalho em equipe e a autonomia. Entretanto, existem pontos divergentes como: na empresa Y a gestão não tem flexibilidade, já a empresa Z usa de forma parcial a flexibilidade.

4.1.2 Age de forma a priorizar além dos seus interesses próprios para o bem do grupo.

Os gestores **E1** e **E2** da empresa Y, ao serem perguntados sobre o processo de priorização do grupo além dos interesses próprios demonstraram a importância do trabalho em equipe e relataram a ideia de buscar o melhor, tanto para os funcionários, quanto para a empresa, bem como buscam trazer a satisfação e o consequente aumento da produtividade. Nota-se que a priorização dos interesses do grupo e o trabalho em equipe fazem com que a empresa tenha uma boa gestão e busquem o melhor para a empresa. Segundo Oliveira et al. (2014, p.27), “o líder muda o liderado tornando-o mais consciente relativamente ao valor e à importância do trabalho, a ultrapassar seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo, ou ativando as necessidades de mais alto nível que os liderados possuem”.

E1: Sim, a gente trabalha buscando sempre o bem para todos né, quanto para o colaborador quanto para a empresa.

E2: Sim, o que nós fazemos né na empresa, eu falo nós porque não estou a acostuada agir sozinha, mesmo eu estando do outro lado da cidade né que aqui já é Cabedelo, tudo a gente faz em conjunto não é só minha opinião que vale, então assim a gente busca fazer o melhor pelo os funcionários para que ele trabalhe satisfeito e assim renda mais.

Já os gestores da empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), ao serem perguntados sobre o processo de priorização do grupo além dos interesses próprios, relataram que valorizam o grupo em todas as decisões, principalmente na área de projetos que necessitam do engajamento das fases, bem como o trabalho em equipe é primordial para toda a empresa.

A partir dos relatos dos gerentes, percebe-se que há uma valorização do grupo na tomada de decisão, e o engajamento da equipe é essencial para as atividades na empresa, bem como ter metas comuns. Oliveira et al. (2014) coloca que os líderes transformacionais auxiliam os indivíduos a mudar suas próprias realidades como o meio em que vivem, a partir de metas comuns, construídos coletiva e conscientemente, exigindo um acompanhamento coletivo do processo e da tomada de decisão e no qual a aprendizagem é compartilhada.

E3: Eu valorizo mais o grupo, o interesse do grupo não o meu, eu vejo mais como satisfazer todo mundo, o grupo em si.

E4: Sim, sim, na verdade eu tenho, o meu enfoco é nisso a, qualquer e toda decisão que eu vá tomar eu penso é no coletivo.

E5: Sim, porque a gente quando começa principalmente na área de projetos, ou a gente pensa em todos ou não sai do canto porque a gente é muito grande aqui, então a gente é uma fase dependendo da outra [..].Aí

ou a gente tem uma boa comunhão vamos dizer assim com eles para saber lidar com as pessoas ou a gente não vai ter a informação necessária.

E7: Com certeza, assim um dos pontos que a gente sempre está batendo, não só aqui dentro do departamento, mas tentando trazer a empresa como uma toda a questão do trabalho em equipe né, não agir, atuar de maneira individual como falei, porque as vezes você tem um, a gente sempre costumar dizer assim quem tem um não tem nenhum, o trabalho em equipe é primordial.

As duas empresas apresentaram alguns pontos em comum, como: valorização do grupo, trabalho em equipe e a busca do melhor para seus colaboradores. Desta forma, percebe-se que o trabalho coletivo se torna importante para o funcionamento das empresas que compõem este estudo.

4.1.3 Os seus colaboradores lhe veem como uma figura que transmite poder e confiança.

No questionamento aos gestores da empresa Y (**E1 e E2**), sobre se o líder se reconhece como uma figura que transmite poder e confiança, um dos gestores acredita que isso é relativo e que cerca de 50% reconhece que sim, em sua opinião. Nota-se que o gestor não sabe ao certo se transmite confiança para seus liderados, entretanto a confiança é um ponto importante para os líderes transformacionais. Vizeu (2011) e Góis (2011), dizem que os seguidores dos líderes transformacionais manifestam confiança e respeito pelos os mesmos, sendo capaz de clarificar os objetivos.

E1: Assim, por que é muito relativo, não tem não vou dizer cem por cento, mas acredito que cinquenta por cento sim.

Para a empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**) sobre se os gestores se reconhecem como uma figura que transmite poder e confiança, os gestores apontaram que a confiança é repassada pelo fator de tomada de decisão e por seus liderados pedirem sua opinião nas atividades. Já a respeito do poder, acontece de forma descentralizada. Percebe-se que a inspiração da confiança entre líder e liderado é importante para a gestão da empresa. Nos relatos dos gerentes percebe-se que eles fazem uso da transmissão da confiança e reconhecem que o uso faz com que os liderados lhes procurem para pedir opiniões ou sugestões, ocorrendo um bom relacionamento. Já o poder, não muito, pois é descentralizado, segundo os entrevistados. O líder transformacional inspira confiança aos seus seguidores visto que acontece um acompanhamento coletivo do processo e da tomada de decisão (MARCHIORI et al., 2010; OLIVEIRA et al., 2014).

E3: Acredito que sim [...] Sim, tenho porque tomo muita decisão, entendeu?! Quando chega alguma coisa, alguma atividade, alguma decisão para tomar aqui na área administrativa. Então sempre vem pedindo minha opinião, minha sugestão e se eu estou de acordo, então acho que consigo transmitir isso para minha equipe.

E4: Eu acho que é esse, é a confiança em si é necessária, então eu sempre procuro tentar repassar essa confiança [...]. Uma confiança também no meu trabalho é que eles podem estar ali receber uma ajuda não só de mim, mas também dos supervisores.

E6: Assim, creio que sim né (risos), eu espero que sim, poder nem tanto mais confiança é acho que sim [...]. Então quando alguma coisa vem para mim é, é digamos para resolver entendeu, **então assim essa questão poder, poder não existe lá, é descentralizado.**

O ponto em comum entre as duas empresas é o repasse da confiança, entretanto a empresa Z mostrou mais firmeza neste repasse.

4.1.4 Repassa seus valores e crenças, bem como toma conhecimento e pondera questões éticas e morais nas suas decisões.

Para os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), sobre as questões relacionadas ao repasse de valores e crenças, pondera as questões éticas e morais nas suas decisões, os gestores repassam os valores da empresa, inclusive as crenças espirituais, bem como retrata a importância referente a vivência em comunhão e o trabalho em equipe, sendo o respeito primordial na tomada de decisões. Percebe-se que o repasse dos valores da empresa para seus liderados estimula-os a darem o melhor de si para alcançar os objetivos organizacionais, pois conhece o propósito da empresa. E o respeito entre as equipes, é uma questão ética. Para Robbins (2005), os líderes transformacionais mobilizam as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização fazendo o melhor de si para o alcance destes.

E2: É a gente repasse sim esses valores, inclusive a gente tem um trabalho trimestral é a gente faz na empresa lá dos Bancários por ser maior e tem um maior número de funcionários né que é uma ação, digamos assim um louvorão que é um momento ali que a gente tira para alimentar a alma né, aí a gente passa nossos valores espirituais é passa também para eles a importância né de viver em comunhão, de respeitar um ao outro, de trabalhar em conjunto. Sim, eu acho que é o respeito né é primordial entre uma equipe né, então a gente tem que respeitar e tem que se fazer respeitar né.

Na empresa Z (**E3, E4, E5 E6** e **E7**), na visão dos gestores, o repasse de valores e crenças, pondera as questões éticas e morais nas suas decisões, é importante que os valores da empresa sejam repassados para um melhor cumprimento nos comportamentos e as atividades dentro da organização, bem como as questões éticas e morais na tomada de decisão acontece por meio de tratamento igualitário dos seus liderados.

Nota-se que os gerentes sabem e repassam os valores da empresa, e como é importante para o funcionamento e cumprimento de objetivos organizacionais. Eles também tomam decisões como ponderar as questões éticas e morais e consideram fatores importantes para o relacionamento dentro da empresa, bem como tratar todo mundo igual. O líder transformacional requer que visão, valores e comportamentos sejam consistentes e focalizados no futuro, com base no respeito gerando lealdade dos seguidores (BENEVIDES, 2010; GÓIS, 2011).

E3: Sim, Eu... questões éticas, crenças todo mundo é igual não tem porque você é de uma religião, você é de uma raça, de uma cor **todo mundo é tratado igual, não tem diferença de raça, cor não, todo mundo é igual.**

E4: É repassar valores, é uma coisa, valores e crenças é uma coisa que eu é sou impessoal em relação a isso, **mas na questão ética é até os princípios da empresa eu costumo repassar e de forma ampla né,** para todos os setores que atua lá comigo eu procuro repassar da mesma forma.

E5: Questões éticas e morais sim, principalmente. **Os valores, a gente presa muito pelo os valores da empresa né, a gente tem os valores principalmente a diretoria, eles cobram bastante, então sim.**

Os pontos convergentes entre as duas empresas foram o repasse dos valores e a ponderação nas questões éticas, pois são importantes para o bom comportamento e o relacionamento interpessoal da empresa.

4.1.5 Repasse da importância da missão através de um senso coletivo.

Os gestores **E1** e **E2**, da empresa Y, aos serem questionados sobre o repasse da importância da missão da organização de modo coletivo, afirmaram que expõem sua missão, visão e valores em quadros de avisos e reuniões para melhor fixação de aprendizagem e conhecimentos dos funcionários, com foco, e bem como entende que o funcionário conhecendo sua missão e valores têm a representatividade da empresa mesmo na ausência dos mesmos. Percebe-se a preocupação da fixação da missão na mente de seus liderados no repasse de forma coletiva, pois retrata o que a empresa almeja alcançar, assim os funcionários devem conhecer bem para alcançá-la. O líder transformacional permite canalizar as energias coletivas dos membros organizacionais para um futuro desejável, inspirando seus seguidores, dando significado ao seu trabalho e tornando úteis e colaborativos (GÓIS, 2011).

E1: Sim, os quadros de avisos, reuniões mensais, e sempre que chega um colaborador novo a gente vai lá apresenta valores, missão entendeu para formular para ele.

E2: Sim. Nós apresentamos a missão da empresa para os funcionários e tentamos fazer que eles foquem nisso né, por que aí eles, mesmo que a gente não esteja na empresa eles estão representando, então eles têm que ter a mesma mentalidade que a gente tem de saber o que a empresa representa para que façam bem quando a gente não estiver.

Para a empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), a importância da missão da organização de modo coletivo, os gestores demonstram como a disseminação da missão, visão e valores para seus funcionários por meio de reuniões ou apresentações, pois remete para cada funcionário a sua importância e sua contribuição dentro da organização, assim como a disseminação das diretrizes organizacionais. Nota-se que os gerentes disseminam a missão de maneira coletiva, através de reuniões e apresentações, pois esta comunicação mostra aos liderados quem é a empresa, o que ela faz, bem como o feedback da contribuição deles a empresa. Marchiori et al. (2010) ressaltam que líderes transformacionais se comunicam de maneira persuasiva e linguagem expressiva com disseminação da missão e da visão organizacional com ênfase na identidade coletiva.

E5: Sim, a gente tenta é sempre que possível, a gente tenta é reunir os funcionários até apresentações a gente chama grupos em grupos para passar missão, visão e quem é a empresa, o que ela faz e o que o colaborador está contribuindo para empresa né, a gente sempre costuma fazer isso.

E6: É cada, cada digamos que cada tarefa nossa ou cada pessoa que participa do projeto ele sabe a importância que tem naquele projeto,

porque como são pequenos grupos, então eles sabem quão importante eles são para o projeto funcionar, então acho que sim.

E7: Inclusive nós estamos sempre promovendo essa disseminação não só da missão, mas como da visão e dos valores da empresa né, ano passado trouxe as pessoas para poder fazer essa apresentação é para todos ter conhecimento sobre nossa missão, nossa visão e nossos valores. A visão está passando por uma reformulação, a missão também e então a gente vai está repetindo isso, agora assim que fechar a gente vai está repetindo essa disseminação das nossas diretrizes organizacionais.

Os pontos em comum entre as duas empresas são a disseminação da missão, visão e valores, bem como a importância desta para o alcance dos objetivos. No entanto, as duas empresas pesquisadas agem de formas diferentes em relação ao feedback dado aos funcionários, enquanto a empresa Z o faz, falando aos seus funcionários sobre sua contribuição na empresa, a empresa Y não.

4.2 Motivação Inspiracional

Esta categoria traz aptidão do líder em motivar e inspirar seus liderados a terem um desempenho melhor através da comunicação entusiástica e otimista dos objetivos a serem alcançados, bem como a confiança no cumprimento dos objetivos e a visão motivadora. Para esta categoria foram levantadas duas subcategorias, as quais estão apresentadas na sequência:

4.2.1 Costuma ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca daquilo que precisa ser realizado.

Os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), quanto ao repasse das informações para os objetivos a serem atingidos de forma otimista e entusiástica, agem de maneira amigável com ponderação, e tem que ser otimista sempre, pois suas atitudes refletem nos seus liderados. Percebe-se que os gerentes sabem que suas atitudes refletem nos seus liderados, assim tentam ser amigos e otimistas no repasse dos objetivos para inspirar novas formas para atingir os objetivos. De acordo com Carvalho Neto et al. (2009), a aptidão do líder transformacional está em constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades.

E1: Sou um pouco amigo, não com tanta né precisão, mas de uma maneira mais ponderada.

E2: A gente tem que ser né, porque quando nós lideramos eu acho que o que a gente pensa, as nossas atitudes refletem nos liderados né, eu tenho que ser otimista a todo tempo as vezes é difícil, mas a gente tem que passar isso para eles.

Já para os gestores da empresa Z (**E3, E4, E5 E6** e **E7**), as atitudes otimistas e entusiásticas são pontos extremamente necessários para o repasse dos objetivos, bem como na posição de líder essas atitudes são primordiais para inspirar e motivar os seus liderados alcançar os objetivos, sendo esses exequíveis. Os gerentes repassam os objetivos de maneira otimistas e entusiásticas, pois sabem que essas atitudes motivam e inspiram seus funcionários ao cumpri-los. Os líderes transformacionais inspiram e motivam seus liderados a perseguir aos fundamentos do sucesso e desenvolver novas habilidades (VIZEU, 2011).

E3: Sim, Sou muito otimista sempre, tudo sempre vai melhorar toda mudança, toda nova conquista tudo sempre é para melhora.

E4: É isso aí é um que é ponto extremamente necessário, porque se você não for otimista e num também for entusiástico você vai acabar repassando o péssimo ou aquela sensação de não poder para toda equipe, **então eu sempre procuro é motivar é sendo, sendo eu vejo de uma forma que vou ser o espelho de toda minha equipe, então eu mais que ninguém preciso ser otimista.**

E7: Sim, tem que ser né (risos), na posição de liderança a gente nunca pode ser negativa nunca pode ser assim como dizer, otimista a gente precisa ser otimista, não pode ser pessimista. Visto que se você já entra com uma meta ou um objetivo a ser alcançado e mostra para equipe que aquilo é impossível então pode considerar que não vai ser alcançado, **é primordial é necessário sempre ter esse otimismo no alcance dos objetivos, mas também os objetivos têm que ser exequíveis,** digamos assim que também se não for não adiante iludir as pessoas para ficar correndo atrás de algo que a gente não vai alcançar, **então o otimismo tem, mas também os objetivos eles devem ser realizáveis.**

Os gerentes das duas empresas apresentaram em comum a importância do otimismo no repasse dos objetivos, pois motivam seus funcionários a alcançá-los.

4.2.2 Passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos que serão alcançados e se há uma visão motivadora.

Os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), quanto a confiança no cumprimento dos objetivos e se há a visão motivadora, relatam que a confiança é importante para passar para seus liderados o que realmente querem buscar, os objetivos, bem como passar segurança para os liderados da empresa. Quanto a visão motivadora, a empresa trabalha por comissão, assim acontecendo uma troca entre as partes, bem como motivá-los para persistirem a atingir os objetivos organizacionais.

Nota-se que os gerentes passam confiança para seus liderados quanto aos seus objetivos, e sabem que a motivação é importante para que seus funcionários persigam os objetivos. Na empresa acontece a motivação por meio do processo de troca, tendo em vista que quanto mais vendem mais ganham comissão, e assim a empresa ganha também. Para Souza et al. (2008) e Carvalho Neto et al. (2009), os líderes transacionais focam na realização das tarefas, concedendo recompensas ou punições no intuito de melhorar o desempenho dos empregados, ou seja, um processo de troca entre líderes e liderados.

E1: Sim, importantíssimo que a gente passe a confiança do que a gente busca né. Sim, a gente trabalha com comissão, aí a comissão depende da venda entendeu né é uma meta para ele, de venda quanto mais vender vai ganhar e todo mundo ganha.

E2: Sim, parece até é redundante né todas as repostas eu dizer sim, mas é inevitável que isso aconteça se a gente está a frente, se está na liderança você tem que ser positivo, o funcionário tem que entender que aqui ele ta, como é que se diz, seguro né seguro na questão do que ele espera da empresa, Sim, até porque se a gente não motivá-los né, todos os objetivos

que eu passar não vai ser alcançado né, **eles têm que ter uma motivação para que eles corram atrás dos objetivos.**

Na empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), um dos gestores relata que passa as informações e objetivos, mas sempre com acompanhamento em sua execução. Quanto a visão motivadora, os liderados são motivados por seus líderes sendo o fator principal para atingir os objetivos desejados. Percebe-se que os gerentes passam seus objetivos com clareza para seus funcionários e motivam-os de maneira a atingir os objetivos organizacionais. Góis (2011) relata que, o líder transformacional é capaz de clarificar os objetivos, bem como provoquem, entre líderes e liderado, uns nos outros elevados níveis de motivação.

E3: Sim, sempre estou junto, passa, a gente passa as informações e os objetivos para cada uma fazer, mas assim nunca é sozinha tem as informações e tem acompanhamento também precisando de alguma coisa a gente sempre está junto para alcançar os objetivos; **Sim, sempre eu motivo, sempre quando precisam, querem ver necessidade [...].**

E6: Sim, com certeza, isso aí eu tento sempre estou muito confiante no que a gente vai fazer. Sim, acho que sim é como todo projeto que a gente tem aqui é, são projetos bem, bem importantes [...]. **Então assim uma das principais coisas que a gente tentar fazer é motivar o colaborador entendeu, porque se não, não vai.**

Os pontos convergentes entre as duas empresas foram o repasse dos objetivos com confiança e clareza, e a motivação dos gerentes com seus funcionários, inspirando-os a atingir os objetivos traçados.

4.3 Estimulação Intelectual

Esta tem relação ao líder apresentar as diferentes perspectivas de soluções de problemas e sua visão em vários ângulos, como também sugestão para realização das atividades. Além de promover a inteligência, a racionalidade e compartilhamento de ideias para essas resoluções. Para esta categoria foram levantadas duas subcategorias, as quais estão apresentadas na sequência:

4.3.1 Reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas e/ou procura diferentes perspectivas para resolver problemas.

Quanto as questões sobre reexaminar suposições críticas e/ou buscar diferentes perspectivas para resolver problemas, os gestores da empresa Y (**E1 e E2**), apontaram uma análise cuidadosa a respeito das críticas para solução dos problemas para ver se são apropriadas, bem como uma ação estratégica em conjunto na busca de ferramentas que ajudem. Percebe-se que os gerentes têm um certo cuidado ao ouvir as críticas dos funcionários, assim realizando uma análise para verificar a veracidade e tomar as devidas providências, e buscam resolver problemas em conjunto. Segundo Robbins (2005), líderes transformacionais ocasionam a transformação da visão de seus seguidores, fazendo com que eles vejam as coisas e os problemas de um jeito novo, e sejam capazes de inspirar e estimular as pessoas a fazerem o melhor de si no alcance dos objetivos da organização como um todo.

E1: Sim, a gente escuta né quanto colaborador quanto cliente e vai faz uma análise e busca ferramentas para que melhore né.

E2: A gente procura resolver da melhor maneira possível né, quando surge um problema na empresa a gente tem que avaliar se realmente é daquela forma que foi passada né [...], mas a gente procura avaliar se realmente ele tem razão no que está dizendo e resolver da melhor forma possível, achar uma solução em conjunto que seja bom para empresa e que não prejudique o funcionário.

Na empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), os gestores apontam que procuram perspectivas diferentes para resolver problemas, assim como suposições críticas mais com uma certa análise maior, pois depende da situação em questão. Bem como, compartilhamento de ideias com outros departamentos, há uma interação total destes para chegar a uma ideia final sincronizada com todos. Visto que os gerentes procuram diferentes formas para resolver problemas contando com a ideia ou sugestões de outros departamentos para ter uma decisão mais assertiva, e diz que a análise das suposições críticas é importante, pois as vezes demonstram algo que não estava tão visível, bem como a interação dos departamentos. Na visão de Góis (2011), o líder transformacional deve influenciar os indivíduos a reformular os problemas existentes e dar novas sugestões, este líder tem que ser um incentivador da inovação e criatividade para realização do trabalho.

E3: Eu procuro perspectivas diferentes para resolver problemas, cada problema é de uma forma.

E5: Ah, eu busco diferentes formas de resolver problemas, certo, a gente tem um problema a gente verifica N soluções para tentar sanar. É suposições críticas depende, as vezes uma crítica a gente não está observando um determinado ponto e uma pessoa consegue enxergar, a gente as vezes acha que é uma crítica, mas reexaminando a gente consegue ver que realmente foi válido, a gente não tem resistência na verdade.

E7: As duas coisas, tanto assim compartilho, tudo que a gente vai decidir aqui geralmente a gente compartilha para ver se alguém tem alguma ideia diferente e a gente ver qual a melhor saída para poder resolver aquele problema, e não só aqui dentro como externamente também dependendo do que for a gente geralmente precisa tanto da opinião interna daqui do departamento como de outros departamentos principalmente quando isso vai é refletir na atividade dos outros departamentos a gente sempre procura está conversando, entendendo como que é, que é feito por exemplo se for uma mudança de processo a gente tenta definir aqui como seria, como é que a gente pensa que deveria ser, mas vai no departamento específico onde o processo ocorre para saber como é que está sendo feito e tentar fazer esse alinhamento pegando nossas sugestões e trazendo as necessidades deles. Então há uma interação total entre os departamentos e internamente também para poder a gente chega ao modelo, ao processo, a ideia final sincronizada com todos.

Os pontos comuns entre as duas empresas foram utilizar diferentes formas para solucionar problemas e analisar as suposições críticas relatadas pelos funcionários. Entretanto, o ponto incomum encontrado foi que a empresa Z vê as críticas como algo que ajuda a mostrar aspectos que não estão visíveis, e a empresa Y analisa sua veracidade.

4.3.2 Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes e sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.

Os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), quanto as questões sobre procurar ajuda em outras pessoas para problemas e sugestão de novas maneiras de realização de tarefas, apontaram a importância de buscar opiniões com os outros sócios para solução de problemas, pois quem vê o problema de fora tem uma visão diferenciada e tem uma facilidade de encontrar a solução, e as sugestões são feitas quando precisa. Os gerentes (sócios) buscam opiniões entre eles para solucionar problemas, pois quem está de fora tem uma visão melhor para solucioná-lo, e ter várias opiniões são sempre válidas. Além da tomada de decisão em conjunto, os gerentes cobram aos funcionários um melhor desempenho, mostrando o que está certo e errado. Oliveira et al. (2014) colocam que os líderes transformacionais auxiliam os indivíduos ao meio em que vivem, a partir de objetivos comuns, construídos coletiva e conscientemente, no qual acontece uma aprendizagem compartilhada.

E1: Sim, no caso eu sempre estou, somos três né eu, meu cunhado e minha irmã, e aí a gente está sempre dividindo para que a gente possa ter uma visão melhor, a opinião de três é mais valida do que de uma ou dois.

E2: [...] a gente tem que procurar né, é buscar opiniões fora até porque as vezes quem está de fora tem uma visão melhor né, as vezes você está tendo que resolver alguma coisa na empresa, você foca tanto no problema que você não consegue abrir a mente para buscar uma solução né, então quando você tem de ajudar você encontra uma solução mais fácil. É geralmente a gente diz como tem que ser feito né, e aí a partir daí se o funcionário não faz como tem que ser, a gente tem que cobrar e dizer não você precisa melhorar nisso e nisso a gente aponta onde o funcionário tem que melhorar.

Para a empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), os gestores apontam que o compartilhamento de opiniões, sendo o coletivo importante para solucionar um problema, pois traz uma visão diferenciada, bem como sugestões entre os departamentos para um melhor desempenho nas atividades. Assim, mostram quanto o compartilhamento de opiniões e sugestões entre os departamentos são importantes para a solução de problemas e o melhoramento de desempenho da empresa. O líder transformacional exige um acompanhamento coletivo do processo e da tomada de decisão e inspira a perseguir aos fundamentos do sucesso e desenvolver novas habilidades (VIZEU, 2011; OLIVEIRA et al., 2014).

E4: Sim, é um ponto importante. Sim, geralmente é eu sempre estou analisando é como melhorar né, então isso se dar os processos, se os processos estão é um pouco enferrujados ou já arcaicos [...]. Estou sempre verificando uma nova forma de melhorar, de melhora ainda um pouco.

E7: [...] sim, a gente sempre tem esse compartilhamento de sugestões, de opiniões até porque o coletivo é muito importante para gente ter uma visão realmente diferente daquela situação né e tentar é aplicar de uma melhoria, uma resolução da melhor maneira possível. Direto, direto, se perguntar toda hora a gente está mudando a forma de fazer alguma coisa, então e principalmente nos outros departamentos porque é uma das nossas atribuições aqui é justamente alterar algumas formas de fazer as coisas, alguns processos para poder agilizar e poder melhorar e até atender as

expectativas da direção, então a gente sempre está, vamos dizer assim “metendo o medo ali no bolo” dos outros e nos nossos também (risos).

Os pontos convergentes entre as empresas foram a preocupação com a busca em opiniões de outras pessoas para solucionar os problemas, bem como sugestões para o melhoramento do desempenho atendendo as expectativas da diretoria.

4.4 Consideração Individual

Esta categoria se refere aos comportamentos de líderes apontados por reconhecerem as diferentes necessidades e habilidades de seus seguidores, realizando o papel de ensinar e treinar desenvolvendo assim seus potenciais. Para esta categoria foram levantadas duas subcategorias, as quais estão apresentadas na sequência:

4.4.1 Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações, e se investe tempo ensinando, treinando e ajudando as pessoas a desenvolverem seus potenciais.

Os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), apontaram que cada funcionário possui necessidades e habilidades diferentes, bem como o desenvolvimento intelectual por meio de cursos, por exemplos, curso de *coaching* e de *inglês*, assim a empresa tem a característica de buscar o conhecimento para seus funcionários, tendo isso como uma estratégia para organização. Os gerentes têm uma preocupação em direcionar seus funcionários para realização de cursos e aperfeiçoamento de seus conhecimentos, sendo esta a característica da empresa. Benevides (2010) aponta que os líderes transformacionais conhecem bem seus seguidores com uma atenção as diferenças individuais, onde as necessidades e desejos são reconhecidos e sabendo treiná-los para atingir seu nível de potencial mais alto.

E1: Sim. Sim, a gente sempre está direcionando eles para cursos, para estar fazendo, a gente teve um curso de *coaching*, de manipulação sempre está buscando o conhecimento para eles.

E2: Sim. Sim, a empresa busca muito a questão de cursos fora né, a gente é colocou uma turma recentemente para fazer manipulação de alimentos, prepara melhor a equipe, é outra **turma fez curso inglês né, porque todo o conhecimento que a gente possa buscar para eles, e que eles adquirem né, não é fácil também porque a maioria as vezes não se interessa né que tem muita gente que, ah porque eu já estou bom aqui onde estou, é uma dificuldade que as empresas têm né, é de é levar o funcionário a buscar mais conhecimento, **mas a nossa empresa tem essa característica de é levar o funcionário a ter mais conhecimento através de cursos** é o que a gente pode fazer a gente faz em relação a isso até porque ele contribuirá melhor com a empresa né.**

Para a empresa Z (**E3, E4, E5 E6 e E7**), os gestores apontaram que cada funcionário possui necessidades e habilidades diferentes, sendo algumas características como ágeis, organizados, pacientes, desta forma, cada um tem sua particularidade que se encaixa onde desempenhar melhor. Um exemplo citado foi o incentivo à contratação de pessoas com deficiência, tendo na empresa pessoas contratadas com deficiência auditiva. Quanto ao desenvolvimento intelectual são ofertadas capacitações por meio de cursos, treinamentos e gestão de conhecimento interno e externo, com o rodízio de pessoal para as outras empresas em outros estados, e para ter um direcionamento estratégico para o desenvolvimento dos

líderes com plano de capacitação por meio de treinamentos e workshops. Os gerentes veem seus funcionários de formas diferentes, cada um possuindo uma personalidade, habilidades, e necessidades, inclusive os que possuem alguma deficiência, bem como a multiplicação do conhecimento interno, por meio de cursos e treinamentos, inclusive para os líderes. O líder transformador fica atento as responsabilidades e às necessidades de seus liderados para seu aperfeiçoamento, este promove por meio da inspiração e estimulação a dá o melhor de si, identificando seus potenciais (ROBBINS, 2005; VIZEU, 2011).

E3: Sim, cada uma tem, tem seu diferencialzinho umas são mais ágeis, outras são mais organizadas, outras são mais pacientes, outras são mais pavo curto, então tem temperamentos, habilidades e conhecimentos diferentes, cada uma tem o seu potencial. Isso aí é que falha (risos), isso daí, mais ou menos, a palavra tempo é que é um pouco complicado [...]. No começo que se desenvolve e depois elas continuam andando, quando vem alguma dúvida, alguma coisa é que dou suporte. Ajudando é, isso.

E5: Sim, com certeza, principalmente é a gente tem deficientes aqui eu não sei se já comentaram, é tem um que é deficiente auditivo então assim a gente para passar informações e tal tem uma interprete de libras também e passa informações para ele que a gente tem treinamento [...]. Então assim a gente realmente ver que cada colaborador tem uma forma diferente principalmente necessidades especiais. Sim (risos), aqui é acho todo mundo da empresa acaba meio que passando isso, **é quem chegou vai treinando, quem chegou vai treinando quem sabe repassa** porque senão fica tudo concentrado em uma única pessoa e é desvantagem para gente.

E7: Sim, cada um tem suas particularidades e a gente vai tentando observar isso para encaixando onde a pessoa consegue desempenhar melhor, mas também vai forçando a pessoa a apreender né a desenvolver uma capacidade de realizar determinadas atividades. [...] e, força realmente a pessoa a apreender e na maioria das vezes houve êxito né, quando não a pessoa tem realmente essa abertura para dizer realmente eu não consigo eu me sinto muito é eu cheguei no meu limite eu não consigo fazer mais que isso, a gente vai tentando encaixar nas atividades que ela desempenha melhor. **Sim. Temos cursos é assim é mais externo quando aparece algum curso a gente está enviando as pessoas,** mas a nossa pretensão até de acordo com o nosso novo direcionamento estratégico é está fazendo essa multiplicação de conhecimento internamente, como nós temos serviços em diversos estados a intenção é sempre está fazendo rodízio do pessoal, está mandando o pessoal para Minas para Sergipe para ver como é feito o serviço lá, e num momento de alta demanda a gente conseguir se ajudar, assim como também o desenvolvimento dos líderes a gente também está é montando aí nosso plano, programa de capacitação para estar investindo nesses treinamentos e workshop e tudo mais para o pessoal.

Os pontos convergentes percebidos nas duas empresas foram a preocupação com a capacitação dos funcionários fornecendo-os cursos, treinamentos, tendo a disseminação de conhecimento interno como um fator essencial para as empresas.

4.4.2 Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.

Os gestores da empresa Y (**E1** e **E2**), quanto ao tratamento como indivíduos dos liderados não só como membros de um grupo, os gestores apontaram que a relação entre funcionários e diretoria acontece com um tratamento familiar e com clareza. Percebe-se que os gerentes sabem como é importante ter um tratamento familiar com seus funcionários, pois desta forma tem-se uma abertura para escutar suas necessidades e os aconselham. Benevides (2010) se refere aos comportamentos de líderes transformacionais apontados por reconhecer as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutar os conselhos de seus seguidores.

E1: Sim, como pessoas né sensíveis às vezes as pessoas né da melhor forma possível para que eles possam entender e não achar que seja uma crítica.

E2: Não, a gente tem um tratamento familiar entre os funcionários e a gente da direção, da liderança a gente procura ter um tratamento familiar.

Já os gestores da empresa Z (**E3, E4, E5 E6** e **E7**), quanto ao tratamento como indivíduos dos liderados não só como membros de um grupo, os gestores apontaram que o tratamento entre líder e liderados acontece de forma igualitária, bem como a empresa tem uma cultura vindo da diretoria de observar o lado humano de seus funcionários. Assim, tratam como indivíduos sendo uma equipe.

Os gerentes percebem que tendo um tratamento como uma equipe o desenvolvimento das atividades para conquistar o objetivo em comum se torna mais fácil, bem como o respeito e observação do lado humano dos funcionários. Góis (2011) e Carvalho Neto et al. (2009) apontam que os líderes transformacionais são fundamentados por entendimento, partilha na preocupação e desenvolvimento das necessidades do seguidor e o tratamento de cada seguidor com respeito mútuo.

E4: É não, a equipe, como já te falei já é uma equipe, eu num trato em si como um grupo né [...] equipe são indivíduos né que estão ali pela a mesma causa, e a gente sempre procura trabalhar desta forma para que, a gente como equipe, a gente sabe que todos ali têm o mesmo objetivo, tendo o mesmo objetivo a gente vai trabalhar junto para conquistar aquele objetivo.

E6: Não que seja só membro, claro que cada pessoa tem suas particularidades [...]. **Assim todas as pessoas são tratadas é praticamente do mesmo jeito no sentido geral, porque todos são profissionais e eu respeito desde o estagiário quanto ao outro engenheiro de software do mesmo jeito, trato eles do mesmo jeito** entendeu, só que cada, na tratativa cada um tem uma particularidade eu sei que algumas pessoas não gostam de tal coisa e outras pessoas gostam de ser tratados de outra maneira, mas no mutante é eu respeito a todos é igual.

E7: A empresa por se só já tem uma cultura vinda dos sócios de ser muito digamos assim humana, então é sempre muito observado esse lado humano e não apenas o lado profissional. [...] então assim, mas aí já vem de uma cultura, vem da essência da empresa, vem dos valores que é a questão deles serem muito humano então consequentemente os líderes que vão surgindo tendem a ser também.

Os pontos comuns entre as duas empresas foram o tratamento dos funcionários como indivíduos, como família, observando o lado humano e não só o profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral, analisar o processo da liderança em duas organizações de ramos distintos na cidade de João Pessoa que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão.

Baseada na literatura sobre os estilos de liderança, transacional e transformacional. Foi feita uma análise cuidadosa de cada organização para se verificar qual o tipo de liderança predominante. A liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre os líderes e liderados, enquanto a liderança transformacional como aquela em que os líderes manifestam confiança, admiração e respeito dos liderados e são capazes de inspirar e estimular as pessoas a darem o melhor de si para se alcançar os objetivos da organização como um todo.

Na empresa Y pertencente ao ramo alimentício, pode-se concluir que os líderes apresentam traços tanto da liderança transacional como transformacional. Em relação à liderança transformacional, foi percebido que ao serem questionados sobre a influência e a forma de promover o respeito e o orgulho, apontaram para a maneira como se posicionam em relação à equipe, nomeando fatores/critérios como respeito, liberdade de expressão, autonomia, transparência e trabalho em equipe. Além de priorizarem os interesses da organização repassando seus valores para seus liderados por meio de reuniões, bem como transmitindo as informações para os objetivos a serem atingidos de forma otimista e entusiástica.

A empresa Y ainda analisa críticas e pede ajuda em outros departamentos para resolução de problemas e consideram que cada indivíduo possui necessidades e habilidades diferentes, assim, prezam pelo desenvolvimento intelectual por meio de cursos, por exemplo, curso de *coaching* e de *inglês*. Assim a empresa tem a característica de buscar o conhecimento para seus funcionários, tendo isso como uma estratégia para organização.

Já em relação à liderança transacional foi percebido que ao ser questionado quanto a visão motivadora dos objetivos, a empresa trabalha por comissão, esta depende da venda, assim o funcionário quanto mais vende mais ganha comissão e a empresa também ganha, na qual acontece uma troca entre as partes, bem como motivá-los para persistirem a atingirem os objetivos organizacionais.

Quanto ao atual nível de maturidade em relação ao MEG, a empresa implantou o programa da gestão e estão em estágio intermediário de estruturação, se enquadrando na categoria de 500 pontos (nível II), isto é, na curva de evolução Rumo à Excelência. A empresa não confirmou se já está se preparando para a avaliação nacional na régua de 1000 pontos.

Já no estudo da empresa Z, pertencente ao ramo de serviços de engenharia, pode-se concluir que os líderes apresentam traços da liderança transformacional. Foi percebido que ao serem questionados sobre a influência e a forma de promover o respeito e o orgulho, apontaram para a maneira como se posicionam em relação à equipe, nomeando fatores/critérios como orgulho, tratamento amigável, flexibilidade, gestão por participação, compartilhamento de conhecimentos e respeito. Bem como priorizam os interesses da organização mais do que os próprios, valorizando o grupo em todas as decisões e o trabalho em equipe é visto como primordial para toda a empresa. Transmite confiança e tem um poder descentralizado repassando seus valores por meio de reuniões ou apresentações, remetendo para cada funcionário a sua importância e sua contribuição dentro da organização, assim como a disseminação das diretrizes organizacionais.

Os entrevistados acreditam que as atitudes otimistas e entusiásticas são pontos extremamente necessários para o repasse dos objetivos, bem como na posição de líderes essas atitudes são primordiais para inspirar e motivar os seus liderados a alcançar os objetivos, desde que estes sejam exequíveis. Estes apontam que procuram perspectivas diferentes para resolver problemas, assim como suposições críticas de acordo com cada situação. Bem como, compartilhamento de ideias com outros departamentos.

Quanto ao desenvolvimento intelectual são realizadas capacitações por meio de cursos, treinamentos e gestão de conhecimento interno e externo com o rodízio de pessoal para as outras empresas em outros estados, e para ter um direcionamento estratégico para o desenvolvimento dos líderes com plano de capacitação por meio de treinamentos e workshop. Os gestores apontaram ainda que o tratamento entre líder e liderados acontece de forma igualitária, pois a empresa tem uma cultura vinda da diretoria de observar o lado humano de seus funcionários.

Quanto ao atual nível de maturidade em relação ao modelo, com a reformulação dos critérios do MEG, a empresa se enquadra na categoria de 125 pontos (nível I), isso é, na curva dos Primeiros Passos. A implantação do MEG aconteceu no ano de 2016 quando foi criado o departamento corporativo em gestão, ficando voltado exclusivamente para atender a questão da implantação do MEG até então, mas depois foram aparecendo outras atividades, mas, de acordo com os gestores o foco principal é implantar o modelo de excelência em gestão. Esta empresa ganhou prêmios Parceiros Energisa. A empresa confirmou que no ano de 2019 irá se preparar para concorrer à premiação do MEG.

Por fim, os objetivos desta pesquisa foram alcançados, e percebe-se que a gestão da liderança dentro de uma organização depende da cultura organizacional e do trabalho em equipe para colocar na prática as instruções e conhecimentos dos líderes, bem como formas diferentes de liderar. Assim, o Modelo de Excelência da Gestão auxilia os gestores no exercício da liderança e análise do desempenho organizacional.

Em uma comparação a pesquisa da autora Fernandes (2016), seus resultados obtidos foram: uma empresa apresentou traços das lideranças transformacional, participativa e comunicativa, enquanto a outra apresentou apenas a liderança transacional. No presente estudo foi percebido que há essa mesma diferença entre as lideranças encontradas nas empresas que utilizam o MEG, sendo numa empresa encontrada traços da liderança transformacional e transacional, enquanto na outra apenas a liderança transformacional. Desta forma, percebe-se que, mesmo o Modelo de Excelência da Gestão possuindo a liderança transformadora como um de seus fundamentos da excelência, as empresas que adotam este modelo, nelas podem ser encontradas outros estilos de lideranças.

Portanto, esta pesquisa limita-se ao quesito de números de organizações utilizadas no estudo, logo sugere-se a continuidade de futuras pesquisas abordando novos estudos dirigidos para empresas que aplicam o Modelo de Excelência da Gestão, na qual explorem novas dimensões do processo de liderança.

REFERÊNCIAS

ABREU, L. et al. Liderança e motivação. **Publicação administradores- Portal da administração**, Contagem, 09 de dez. de 20019. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-motivacao/36697/>>. Acesso em: 19 setembro 2017.

ARCANJO, J. M. Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). **Portal Arcanjo Consultoria**. Recife, 2016. Disponível

em:<<https://www.arcanjoconsultores.com.br/single-post/2016/11/30/Os-8-Fundamentos-do-novo-Modelo-de-Excelência-da-Gestão@-MEG>>. Acesso em: 02 agosto 2017.

AUGUSTO, C.A. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 745-764, Dez.2013.Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 dezembro 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 5ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, M. C. M.; LIMA, G. S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2009, Curitiba/PA. **Anais...** Curitiba/PA: ENGPR, 2009.

CAVALCANTE, R. B., CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan. /abr. 2014.

CONSORTI, J. C.; SCAGLIA, L. F.; CAPEL, R. R.; SILVA, S. C. A.; DESTRO, M. Estilos de Liderança: os tipos de líderes da atualidade. **RH Portal**, Itapira, 02 set. 2015. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>>. Acesso em: 14 janeiro 2018.

CORRÊA, G. M. Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. **Publicação administradores- Portal da administração**, Franca, 03 de mar.2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em: 19 setembro 2017.

CORRÊA, J. G.; PIOVESAN, L. M. C.; CABANA, L. **Liderança nas organizações: um estudo de caso sobre o estilo de liderança em um supermercado**. 2015. 42 f. Projeto de Pesquisa de Monografia de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Curso em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari (CNEC), Capivari, 2015.

COSTA, M. C. Avaliação da Maturidade da Gestão. **SIGEN Consultoria – Membro da Fundação Nacional da Qualidade**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.sigen.com.br/consultoria-em-gestao-de-negocios/implementacao-de-modelo-de-gestao/diagnostico-organizacional.html>> Acesso em: 19 agosto 2017.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

FERNANDES, A. de L. **O processo da liderança em organizações que aderiram ao modelo de excelência em gestão: um estudo em duas empresas paraibanas.** 2016. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelem Ciências Sociais Aplicadas) - Curso em Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade Critérios de Excelência – São Paulo, 2011.

_____. Fundação Nacional da Qualidade Critérios Compromisso com a Excelência – São Paulo, 2011.

_____. Fundação Nacional da Qualidade Indicador Nacional da Maturidade da Gestão – São Paulo, 2015.

_____. Fundação Nacional da Qualidade Critérios de Excelência – São Paulo, 2016.

_____. Modelo de Excelência da Gestão – São Paulo, 2016.

GÓIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso, Portugal.** 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Educadores). Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011.

GONÇALVES, W. A.; ANDRADE, W. M.; NAZARETH, G. C.; VENDRAMINE, M. F. M.; PLACIDO, I. T. M. Liderança *made in Brazil*: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP)** - FESAR – v. 2, n. 3, Set/Dez – 2015.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. P. T.; SIMÕES, F. R.; PINTO, R. S.; FONSECA, R. K. A. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

MARQUES, E. S. et al. A Importância do Desenvolvimento da Liderança. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UAM/ SEGET, 2013. p. 1-8.

MARUFF, A. R. **Abordagem por Processos segundo o Modelo de Excelência da Gestão para Microempresa.** 2010. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Curso em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a administração.** 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, C.; Pedrosa, L.A.K.; RODRIGUES, V. M. C. P. Influência do Estilo de liderança na motivação e satisfação do técnico e auxiliares de enfermagem. In: I CBAS; V SMPEAS; I Encontro Internacional de Atenção à Saúde, 1., 2014, Uberaba, **Anais...** Uberaba: CBAS/ SMPEAS, 2014. p. 27-80.

PPQ. Programa Paraibano da Qualidade. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/>>. Acesso em: 10 agosto 2017.

PPQG. Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/premios/>>. Acesso em: 10 de agosto 2017.

ROBBINS, S. R. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, D. A.; AVELINO, J. A.; SILVA, C. N. S.; OLIVEIRA, V. A. A.; SANTOS, L. C. **Liderança: A Capacidade de Influenciar Pessoas**. 2007. 8 f. Trabalho Acadêmico de Curso (Bacharel em Administração) – Curso em Administração, Faculdade Atenas (FA), Paracatu, 2007.

SILVA, T. O. ; BRAGHIROLI, L.; PIZZOLATO, M. **Contribuições do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para Laboratórios de Instituições de Ensino Superior (IES) e a sua Relação com a Norma ABNT NBR ISO/IEC17025**. 2016. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Curso em Engenharia de Produção, Universidade Federal Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2016.

SOUZA, C. L. C.; TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 98-120, dez. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200006>. Acesso em: 10 agosto 2017.

VIANNA, W. B. O design da pesquisa qualitativa: questões a considerar. **XII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v.12, n.1, p.53-81, jan. /fev. 2011.

VIZEU, F.; CALAÇA, P. A. De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF: ENGPR, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - REQUERIMENTO

Ao(a) Senhor (a)

Assunto: Pedido de autorização para realização de um estudo no âmbito de Trabalho de Conclusão de Curso.

Eu, Damiana Daiane Barros da Silva, graduanda em Administração da Universidade Federal da Paraíba, venho por meio deste solicitar a autorização/colaboração para a realização de um estudo na(o) _____, no âmbito da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, sobre o tema: “O Processo da liderança em organizações de que adotaram o Modelo de Excelência da Gestão” sob a orientação da Professora Doutora Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Para realização deste estudo será necessária a realização de uma entrevista com os gestores da empresa responsáveis pelo exercício da liderança dentro da organização, bem como pela manutenção do Modelo de Excelência em Gestão.

Solicita-se a colaboração no que diz respeito aos questionamentos acerca do tema proposto, assumindo, desde já, a completa confidencialidade das respostas que serão utilizadas, exclusivamente, para efeitos deste estudo. Manifesto total disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento adicional que possa complementar o que foi dito.

Desde já, agradeço a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Damiana Daiane Barros da Silva
Graduanda em Administração da UFPB

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Profª Drª da UFPB

APÊNDICE B - QUADRO DE ANÁLISE

Quadro de análises – Gestores			
Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Atributos de Influência Idealizada	Age de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si; E acredita que serve de exemplo	E1: Sim, o respeito, o respeito né sempre em primeiro lugar né para que se possa ter sucesso, os dois as duas partes; Eu acredito muitos até fala [...]. Gostaria que eu fosse desse jeito.	Respeito; sucesso e exemplo de pessoa para os colaboradores
		E2: Sim; Eu acredito, assim porque a nossa gestão ela é baseada em respeito, é em deixar o colaborador a vontade [...] ele tem toda essa abertura né de nos chamar para conversar [...] a gente dar liberdade para eles ter acesso a nossa liderança.	Respeito; Abertura para o colaborador conversar, deixa a vontade e o colaborador tem acesso a liderança da gestora.
		E3: Sim; Acredito que sim, um exemplo: uma assistente administrativa de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, ela foi desligada da empresa, mas o marido dela continua, e ela procurando emprego lá em Campo Grande, e vez por outra conversa com ele [...], digo e Carol como está por aí? Já conseguiu algum emprego? Alguma coisa? Aí ele ah ela está terminando o curso dela de RH, e ela espelha muito em você, ela só fala em você, ela diz que você foi a melhor chefe dela, ela quer continuar neste ramo de RH por causa de você [...].	Respeito; Orgulho; Gerente serve de espelho para ex funcionaria e essa quer continuar no ramo de RH por causa da gerente.
		E4: É o que eu procuro, eu procuro agir de uma maneira é amigável né [...] é como posso dizer é mais uma gestão participativa, onde eu procuro é a opinião das pessoas que estão trabalhando comigo para gente chegar em um resultado comum; Acredito que sim, é por eu ter passado por, é todos os processos do setor isso acaba causando [...] como posso dizer um, mostra que eu tenho realmente conhecimento sobre é todo o processo, então acredito que sim.	O gestor age de maneira amigável; Tem uma Gestão Participativa e procuro é a opinião das pessoas que estão trabalhando com ele; exemplo para os colaboradores.
		E5: Sim; Acho que sim, porque a gente acaba meio que ensinando né, então a pessoa que está ali com você precisando de você, acaba copiando vamos dizer algumas atitudes suas sejam boas ou ruins a pessoa acaba se espelhando.	Respeito e orgulho; O gerente acaba espelhando suas atitudes para seus colaboradores

		<p>E6: Então, é eu tento fazer o máximo possível para deixar todo mundo agradável com as situações que nós temos né, porque está no campo de liderança de equipe as vezes a gente não pode ser totalmente flexível [...] fazer com que eu tenha um estilo de gestão mais flexível onde eles tenham, eles tenham mais autonomia; Assim, acho que sim né, não sei se, se sim, mas assim alguns pessoal que está hoje é, querem ter, seguir algumas coisas que fiz, fazer os cursos que fiz e aprender alguma coisa que faço hoje.</p>	<p>Ambiente agradável; Gerente usa estilo de gestão mais flexível e colaboradores tem uma certa autonomia; Serve de exemplos para os funcionários.</p>
		<p>E7: Sim, acredito que sim a gente é sempre bem a nossa forma de trabalho aqui é sempre de forma bem assim respeito mútuo e sempre a gente está fazendo um rodízio todo vai fazendo de tudo um pouco para que a gente consiga desenvolver as atividades da melhor forma possível. E que também na ausência de qualquer um deles os outros consigam suprir. É complicado responder, acho que tem que perguntar a eles (risos), eu espero que sim, mas não dar para ter certeza.</p>	<p>Respeito mútuo; Gerente usa a gestão de rodízio para os funcionários possam suprir na ausência de algum funcionário. Espera que serve de exemplo para os funcionários.</p>
	Age de forma a priorizar além dos seus interesses próprios para o bem do grupo	<p>E1: Sim, a gente trabalha buscando sempre o bem para todos né, quanto para o colaborador quanto para a empresa.</p>	<p>Trabalha buscando sempre o bem para todos; Colaborador quanto para empresa.</p>
		<p>E2: Sim, o que nós fazemos né na empresa, eu falo nós porque não estou a acostumada agir sozinha, mesmo eu estando do outro lado da cidade né que aqui já é Cabedelo, tudo a gente faz em conjunto não é só minha opinião que vale, então assim a gente busca fazer o melhor pelo os funcionários para que ele trabalhe satisfeito e assim renda mais.</p>	<p>Busca o melhor para o funcionário; Que o funcionário trabalhe melhor e renda mais na empresa (produtividade).</p>
		<p>E3: Eu valorizo mais o grupo, o interesse do grupo não o meu, eu vejo mais como satisfazer todo mundo, o grupo em si.</p>	<p>Valoriza mais o grupo.</p>
		<p>E4: Sim, sim, na verdade eu tenho, o meu enfoco é nisso a, qualquer e toda decisão que eu vá tomar eu penso é no coletivo.</p>	<p>Meu foco é nisso, qualquer e toda decisão penso no coletivo.</p>
		<p>E5: Sim, porque a gente quando começa principalmente na área de projetos, ou a gente pensa em todos ou não sai do canto porque a gente é muito grande aqui, então a gente é uma fase dependendo da outra [...]. Aí ou a gente tem uma boa comunhão vamos dizer assim com eles para saber lidar com as pessoas ou a gente não vai ter a informação necessária.</p>	<p>Prioriza o bem de todos, porque quando começa principalmente na área de projetos, ou a gente pensa em todos ou não sai do canto; Tem uma boa comunhão.</p>
		<p>E6: Sim, com certeza, isso aí é a equipe, a equipe vem sempre em primeiro lugar na nossa sala é tanto que uma coisa que eu falo, e em quase todas as reuniões que tenho com eles, é o seguinte é quando um acerta todos acertam e quando um erra todos erram não tem diferenciação tipo um estagiário ou um analista, entendeu?!</p>	<p>A equipe vem sempre em primeiro lugar na nossa sala; Quando um acerta todos acertam e quando um erra todos erram.</p>

		<p>E7: Com certeza, assim um dos pontos que a gente sempre está batendo, não só aqui dentro do departamento, mas tentando trazer a empresa como uma toda a questão do trabalho em equipe né, não agir, atuar de maneira individual como falei, porque as vezes você tem um, a gente sempre costuma dizer assim quem tem um não tem nenhum, o trabalho em equipe é primordial.</p>	<p>Prioriza o bem de todos, como uma toda a questão do trabalho em equipe, não agir, atuar de maneira individual; O trabalho em equipe é primordial.</p>
Os seus colaboradores lhe veem como uma figura que transmite poder e confiança		<p>E1: Assim, por que é muito relativo, não tem não vou dizer cem por cento, mas acredito que cinquenta por cento sim.</p>	<p>É muito relativo;</p>
		<p>E2: Sim, eu acredito.</p>	<p>A gestora acredita que transmite confiança e poder para os funcionários.</p>
		<p>E3: Acredito que sim... Sim, tenho porque tomo muita decisão, entendeu?! Quando chega alguma coisa, alguma atividade, alguma decisão para tomar aqui na área administrativa. Então sempre vem pedindo minha opinião, minha sugestão e se eu estou de acordo, então acho que consigo transmitir isso para minha equipe.</p>	<p>Acredito que sim, porque tomo muita decisão; Pede minha opinião, minha sugestão.</p>
		<p>E4: Eu acho que é esse, é a confiança em si é necessária, então eu sempre procuro tentar repassar essa confiança [...]. Uma confiança também no meu trabalho é que eles podem estar ali receber uma ajuda não só de mim mas também dos supervisores.</p>	<p>É a confiança em si é necessária, então eu sempre procuro tentar repassar essa confiança.</p>
		<p>E5: Não sei, confiança creio que sim; poder, poder não sei, mas acredito que sim.</p>	<p>Confiança creio que sim; Poder não sei, mas acredito que sim.</p>
		<p>E6: Assim, creio que sim né (risos), eu espero que sim, poder nem tanto mais confiança é acho que sim [...]. Então quando alguma coisa vem para mim é, é digamos pra resolver entendeu, então assim essa questão poder, poder não existe lá, é descentralizado.</p>	<p>Poder nem tanto mais confiança é acho que sim; Essa questão poder, poder não existe lá, é descentralizado.</p>
		<p>E7: Talvez (risos), é meio complicado essas perguntas você perguntar para mim porque é mais voltado para o pessoal responderem, mas eu acredito que sim.</p>	<p>A gerente tem uma dúvida, no talvez passe confiança e poder, mas acredita que sim.</p>

Comportamentos de Influência Idealizada	Repassa seus valores e crenças, bem como toma conhecimento e pondera questões éticas e morais nas suas decisões	E1: Sim.	O gerente repassa valores e crenças e pondera questões éticas e morais em suas decisões.
		E2: É a gente repasse sim esses valores, inclusive a gente tem um trabalho trimestral é a gente faz na empresa lá dos Bancários por ser maior e tem um maior números de funcionários né que é uma ação, digamos assim um louvoção que é um momento ali que a gente tira para alimentar a alma né, ai a gente passa nossos valores espirituais é passa também para eles a importância né de viver em comunhão, de respeitar um ao outro, de trabalhar em conjunto; Sim, eu acho que é o respeito né é primordial entre uma equipe né, então a gente tem que respeitar e tem que se fazer respeitar né.	A gerente repassa os valores, valores espirituais (crenças); questões éticas o respeito; trabalhar em conjunto.
		E3: Sim, Eu... questões éticas, crenças todo mundo é igual não tem porque você é de uma religião, você é de uma raça, de uma cor todo mundo é tratado igual, não tem diferença de raça, cor não todo mundo é igual.	Questões éticas, crenças todo mundo é igual não tem diferença de raça, cor não todo mundo é igual.
		E4: É repassar valores, é uma coisa, valores e crenças é uma coisa que eu é sou impessoal em relação a isso, mas na questão ética é até os princípios da empresa eu costumo repassar e de forma ampla né, para todos os setores que atua lá comigo eu procuro repassar da mesma forma.	É repassar valores, é uma coisa, valores e crenças é uma coisa que eu é sou impessoal em relação a isso; Questão ética é até os princípios da empresa eu costumo repassar e de forma ampla.
		E5: Questões éticas e morais sim, principalmente. Os valores, a gente presa muito pelo os valores da empresa né, a gente tem os valores principalmente a diretoria, eles cobram bastante, então sim.	Questões éticas e morais sim, principalmente; Os valores, a gente presa muito pelo os valores da empresa que cobram bastante.

		<p>E6: É, na verdade não sei como responder essa pergunta. Valores sim.Com certeza principalmente éticas né, porque assim morais já está meio que captusulados né.</p>	<p>Repassa valores; Pondera questões éticas nas decisões; Morais estão captusulados.</p>
		<p>E7: Sim.</p>	<p>A gerente diz que repassa os valores e crenças, e pondera questões éticas nas decisões.</p>
	<p>Repasse da importância da missão através de um senso coletivo</p>	<p>E1: Sim, os quadros de avisos, reuniões mensal, e sempre que chega um colaborador novo a gente vai lá apresenta valores, missão entendeu para formular para ele.</p>	<p>Repassa missão através de quadros de avisos, reuniões mensal; Novo colaborador apresenta valores da empresa.</p>
		<p>E2: Sim. Nós apresentamos a missão da empresa para os funcionários e tentamos fazer que eles foquem nisso né, por que ai eles, mesmo que a gente não esteja na empresa eles estão representando, então eles têm que ter a mesma mentalidade que a gente tem saber o que a empresa representa para que façam bem quando a gente não estiver.</p>	<p>Repassa a missão da empresa par aos funcionários e tentam que foquem nisso; Os funcionários representem a empresa mesmo quando a gestora não estiver.</p>
		<p>E3: Sim, aqui é dividido cada um tem suas atribuições [...]. Então aqui cada um faz as suas atividades e quando precisa de uma mãozinha, de ajuda, de alguma coisa, todo mundo uma ajuda a outra que tira férias, está ausente medico de /por doença, uma cobre a outra.</p>	<p>Dividido cada um tem suas atribuições; Quando precisa ajuda os outros setores.</p>
		<p>E4: Sim.</p>	<p>O gerente repassa a importância da missão.</p>
		<p>E5: Sim, a gente tenta é sempre que possível, a gente tenta é reunir os funcionários até apresentações a gente chama grupos em grupos para passar missão, visão e quem é a empresa, o que ela faz e o que o colaborador está contribuindo para empresa né, a gente sempre costuma fazer isso.</p>	<p>Reúne os funcionários até apresentações, chama grupos em grupos para passar missão; E o que a empresa faz e o que o colaborador está contribuindo para ela.</p>
		<p>E6: É cada, cada digamos que cada tarefa nossa ou cada pessoa que participa do projeto ele sabe a importância que tem naquele projeto, porque como são pequenos grupos, então eles sabem quão importante eles é para o projeto funcionar, então acho que sim.</p>	<p>Que cada tarefa nossa ou cada pessoa que participa do projeto ele sabe a importância que tem naquele projeto.</p>

		<p>E7: Inclusive nós estamos sempre promovendo essa disseminação não só da missão, mas como da visão e dos valores da empresa né, ano passado trouxe as pessoas para poder fazer essa apresentação é para todos ter conhecimento sobre nossa missão, nossa visão e nossos valores. A visão está passando por uma reformulação, a missão também e então a gente vai está repetindo isso, agora assim que fechar a gente vai está repetindo essa disseminação das nossas diretrizes organizacionais.</p>	<p>Há uma disseminação da missão, visão e valores através da apresentação coletiva.</p>
Motivação Inspiracional	Costuma ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca daquilo que precisa ser realizado	<p>E1: Sou um pouco amigo, não com tanta né precisão, mas de uma maneira mais ponderada.</p>	<p>Gerente trata de maneira amigável com ponderação.</p>
		<p>E2: A gente tem que ser né, porque quando nós lideramos eu acho que o que a gente pensa, as nossas atitudes reflete nos liderados né, eu tenho que ser otimista a todo tempo as vezes é difícil, mas a gente tem que passar isso para eles.</p>	<p>Gerente otimista a todo tempo; Diz que nossas atitudes refletem nos liderados.</p>
		<p>E3: Sim, Sou muito otimista sempre, tudo sempre vai melhorar toda mudança, toda nova conquista tudo sempre é para melhora.</p>	<p>Gerente otimista sempre.</p>
		<p>E4: É isso aí é um que é ponto extremamente necessário, porque se você não for otimista e num também for entusiástico você vai acabar repassando o péssimo ou aquela sensação de não poder para toda equipe, então eu sempre procuro é motivar é sendo, sendo eu vejo de uma forma que vou ser o espelho de toda minha equipe, então eu mais que ninguém preciso ser otimista.</p>	<p>Ser otimista e entusiástico é um ponto extremamente necessário; Motiva a equipe.</p>
		<p>E5: Sim, (risos) Neste caso precisa, é uma necessidade, você realmente tem quer ser assim, porque se não, não anda (risos).</p>	<p>Gerente diz que ser otimista e entusiástico é uma necessidade.</p>
		<p>E6: Sim (risos), assim bem otimista e porque é quando a gente passa as atividades, nas sugestões nos modelos de projetos que usamos hoje, é como te falei [...]. Eles tem toda autonomia para fazer da maneira que eles querem, mas eu acho que sim.</p>	<p>Bem otimista; Funcionários têm autonomia para fazer as atividades da maneira que querem.</p>

		<p>E7: Sim, tem que ser né (risos), na posição de liderança a gente nunca pode ser negativa nunca pode ser assim como dizer, otimista a gente precisa ser otimista, não pode ser pessimista. Visto que se você já entra com uma meta ou um objetivo a ser alcançado e mostra para equipe que aquilo é impossível então pode considerar que não vai ser alcançado, é primordial é necessário sempre ter esse otimismo no alcance dos objetivos, mas também os objetivos têm que ser exequíveis, digamos assim que também se não for não adiante iludir as pessoas para ficar correndo atrás de algo que a gente não vai alcançar, então o otimismo tem, mas também os objetivos eles devem ser realizáveis.</p>	<p>Tem que ser otimista, na verdade é primordial é necessário sempre ter esse otimismo no alcance dos objetivos; Objetivos têm que ser exequíveis ou realizáveis.</p>
	<p>Passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos que serão alcançados; E se uma visão motivadora</p>	<p>E1: Sim, importantíssimo que a gente passe a confiança do que a gente busca né; Sim, a gente trabalha com comissão, aí a comissão depende da venda entendeu né é uma meta para ele, de venda quanto mais vender vai ganhar e todo mundo ganha.</p>	<p>Gerente diz que passa confiança, pois importantíssimo que a gente passe a confiança do que a gente busca;</p>
		<p>E2: Sim, parece até é redundante né todas as repostas eu dizer sim, mas é inevitável que isso aconteça se a gente está a frente, se está na liderança você tem que ser positivo, o funcionário tem que entender que aqui ele ta, como é que se diz, seguro né seguro na questão do que ele espera da empresa; Sim, até porque se a gente não motivá-los né, todos os objetivos que eu passar não vai ser alcançado né, eles têm que ter uma motivação para que eles corram atrás dos objetivos.</p>	<p>Gerente diz quem está liderando tem que ser positivo; Passa para os funcionários segurança do que eles esperam da empresa; Motiva os funcionários para eles corram atrás dos objetivos.</p>
		<p>E3: Sim, sempre estou junto, passa, a gente passa as informações e os objetivos para cada uma fazer, mas assim nunca é sozinha tem as informações e tem acompanhamento também precisando de alguma coisa a gente sempre está junto para alcançar os objetivos; Sim, sempre eu motivo, sempre quando precisam, querem ver necessidade [...].</p>	<p>Gerente passa confiança; Sempre está junto; Passa as informações e os objetivos para cada uma fazer; E sempre motiva os colaboradores;</p>
		<p>E4: Sim, sim eu geralmente, é a mesma questão do entusiasmo né do, acho que é necessário para que a equipe venha coletar bons resultados; Sim [...] então a gente repassa todo esses princípios da empresa para que todos tenham esse mesmo, essa mesma visão.</p>	<p>Sempre passa confiança; Necessário para que a equipe venha coletar bons resultados; Motiva seus colaboradores.</p>
		<p>E5: Sim, porque é aquela coisa ou você realmente leva a sério ou não dar né, a gente tem que realmente seguir arisca; Sim, por exemplo, aqui vai muito de setor para setor, tem que setor ah comemora com cento de salgado, motiva o pessoal alguma coisa assim [...].</p>	<p>Passa confiança para que realmente seguir a risca para o alcance dos objetivos; há a motivação dos funcionários.</p>

Estimulação Intelectual		<p>E6: Sim, com certeza, isso aí eu tento sempre estou muito confiante no que a gente vai fazer; Sim, acho que sim é como todo projeto que a gente tem aqui é, são projetos bem, bem importantes [...]. Então assim uma das principais coisas que a gente tentar fazer é motivar o colaborador entendeu, porque se não, não vai.</p>	Com certeza passa confiança; Sempre está confiante no que vão fazer; Motivar o colaborador é uma das principais coisas a fazer.
		<p>E7: Sim. Sim, até porque eles sempre realizam (risos), então a resposta é sim.</p>	Passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos; E há uma visão motivadora, pois os funcionários sempre realizam os objetivos.
	Reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas e/ou procura diferentes perspectivas para resolver problemas	<p>E1: Sim, a gente escuta né quanto colaborador quanto cliente e vai faz uma análise e busca ferramentas para que melhore né;</p>	Reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas; Faz uma análise e busca ferramenta quando as opiniões dos clientes.
		<p>E2: A gente procura resolver da melhor maneira possível né, quando surge um problema na empresa a gente tem que avaliar se realmente é daquela forma que foi passada né [...], mas a gente procura avaliar se realmente ele tem razão no que está dizendo e resolver da melhor forma possível, achar uma solução em conjunto que seja bom para empresa e que não prejudique o funcionário.</p>	Avalia o problema passado, depois de verificá-lo ver a melhor maneira de resolvê-lo; Solução em conjunto que seja bom para empresa e não prejudique o funcionário.
		<p>E3: Eu procuro perspectivas diferentes para resolver problemas, cada problema é de uma forma.</p>	Procura perspectivas diferentes para resolver problemas; Cada problema é de uma forma.
		<p>E4: É eu procuro diferentes perspectivas [...]. Então assim existem várias perspectivas que são me repassada a ponto que eu faço um filtro, faço uma análise de tudo para tomar uma decisão.</p>	Procura perspectivas diferentes; Faz uma análise das várias perspectivas para tomar decisão.
		<p>E5: Ah, eu busco diferentes formas de resolver problemas, certo, a gente tem um problema a gente verifica N soluções para tentar sanar. É suposições críticas depende, as vezes uma crítica a gente não está observando um determinado ponto e uma pessoa consegue enxergar, a gente as vezes acha que é uma crítica, mas reexaminando a gente consegue ver que realmente foi válido, a gente não tem resistência na verdade.</p>	Busca diferentes formas de resolver problemas; Suposições críticas dependem da situação; A empresa não tem resistência as críticas.

		<p>E6: Então isso aí depende das situações né, porque em algumas situações a gente tem que realmente criticar para que a outra pessoa não, não cometa o mesmo erro, mas numa crítica construtiva e não para degredir a pessoa [...]. Mas em algumas outras situações é isso, a gente contorna de outras maneiras, fazendo, mostrando de forma bem simples não criticando o colaborador, mas mostrando um caso parecido que ele entenda o que aconteceu e ele veja que está errado, então isso vai variar muito da situação entendeu.</p>	<p>Depende das situações, porque algumas situações têm que realmente criticar para que a outra pessoa não cometa o mesmo erro; Outras situações mostra de forma bem simples não criticando o colaborador, um caso parecido que ele entenda o que aconteceu e ele veja que está errado.</p>
		<p>E7: As duas coisas, tanto assim compartilho, tudo que a gente vai decidir aqui geralmente a gente compartilha para ver se alguém tem alguma ideia diferente e a gente ver qual a melhor saída para poder resolver aquele problema, e não só aqui dentro como externamente também dependendo do que for a gente geralmente precisa tanto da opinião interna daqui do departamento como de outros departamentos principalmente quando isso vai é refletir na atividade dos outros departamentos a gente sempre procura esta conversando, entendendo como que é, que é feito por exemplo se for uma mudança de processo a gente tenta definir aqui como seria, como é que a gente pensa que deveria ser, mas vai no departamento específico onde o processo ocorre para saber como é que está sendo feito e tentar fazer esse alinhamento pegando nossas sugestões e trazendo as necessidades deles. Então há uma interação total entre os departamentos e internamente também para poder a gente chega ao modelo, ao processo, a ideia final sincronizada com todos.</p>	<p>Gerente compartilha ideias com os outros departamentos para ver qual é a melhor saída para resolver o problema; Interação total entre os departamentos para chegar a uma ideia final sincronizada com todos.</p>
	<p>Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes e sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas</p>	<p>E1: Sim, no caso eu sempre estou, somos três né eu, meu cunhado e minha irmã, e aí a gente está sempre dividindo para que a gente possa ter uma visão melhor, a opinião de três é mais válida do que de uma ou dois.</p>	<p>Procura ajuda a outras pessoas; Está sempre dividindo para que a gente possa ter uma visão melhor; Opinião de três é mais válida.</p>
		<p>E2: [...] a gente tem que procurar né, é buscar opiniões fora até porque as vezes quem está de fora tem uma visão melhor né, as vezes você está tendo que resolver alguma coisa na empresa, você foca tanto no problema que você não consegue abrir a mente para buscar uma solução né, então quando você tem ajudar você encontra uma solução mais fácil;</p> <p>É geralmente a gente diz como tem que ser feito né, e aí a partir daí se o funcionário não faz como tem que ser, a gente tem que cobrar e dizer não você precisa melhorar nisso e nisso a gente aponta onde o funcionário tem que melhorar.</p>	<p>Gerente busca opiniões de fora porque as vezes quem está de fora tem uma visão melhor; quando tem ajuda encontra uma solução mais fácil; Referente a sugerir novas maneiras, a Gerente diz como tem que ser feito, caso o funcionário não faça, cobra isso e aponta o que tem que melhorar.</p>

		<p>E3: Sim, tem, sempre peço ajuda aos outros setores quando precisa fazer algum formulário, algum documento, alguma coisa, então a gente sempre corre atrás de alguém, do outro setor que ajuda; Sim, sugiro.</p>	<p>Sempre pede ajuda aos outros setores; e sugere novas maneiras para tarefas.</p>
		<p>E4: Sim, é um ponto importante; Sim, geralmente é eu sempre estou analisando é como melhorar né, então isso se dar os processos, se os processos estão é um pouco enferrujados ou já arcaicos [...]. Estou sempre verificando uma nova forma de melhorar, de melhora ainda um pouco.</p>	<p>É um ponto importante procurar ajuda em outras pessoas para olhar os problemas; Sempre analisa é como melhorar os processos.</p>
		<p>E5: Sim, principalmente aqui. As vezes a gente está olhando uma coisa acha que é aquilo, você vai pedir ajuda primeiro para "X" que tem uma visão mais de serviço, e você consegue enxergar melhor [...]; Sim, [...] o estagiário é uma prova viva, eu deixo ele lá se virando, quando ele pede uma ajuda assim, eu digo talvez se você fizesse isso assim seja melhor, aí ele consegue realmente enxergar outra/melhor.</p>	<p>Procura ajuda em outras pessoas; Uma melhor visão de determinada situação; E sugere novas maneiras para as tarefas.</p>
		<p>E6: Sim, com certeza, muitas vezes estou aqui com o pessoal (setor projetos) para verificar é se um modelo que a gente está pensando se vai dar ou se não vai dar; Também, com certeza, um caso que aconteceu hoje um exemplo, é nós temos uma função aqui dentro da empresa que é a função de técnico em segurança, e esse técnico de segurança tem que estar sempre na rua e gerenciando nossas equipes lá né, verificando nossas equipes [...] então uma das coisas que nós fizemos foi criar um aplicativo, que foi o primeiro passo, foi criar um aplicativo para que o pessoal do campo tivesse mais uma agilidade no cumprimento do trabalho [...] e uns desses problemas umas das minhas soluções foi o que, a gente criar uma meta então o colaborador tem que fazer tantas inspeções por dia para cumprir a meta para conseguir ser compensado [...].</p>	<p>Procura ajuda no setor de projetos para verificar algo a implementar; e sugere novas maneiras que ajuda nas tarefas.</p>
		<p>E7: [...] sim, a gente sempre tem esse compartilhamento de sugestões, de opiniões até porque o coletivo é muito importante para gente ter uma visão realmente diferente daquela situação né e tentar é aplicar de uma melhoria, uma resolução da melhor maneira possível. Direto, direto, se perguntar toda hora a gente está mudando a forma de fazer alguma coisa, então e principalmente nos outros departamentos porque é uma das nossas atribuições aqui é justamente alterar algumas formas de fazer as coisas, alguns processos para poder agilizar e poder melhorar e até atender as expectativas da direção, então a gente sempre está, vamos dizer assim “metendo o medo ali no bolo” dos outros e nos nossos também (risos).</p>	<p>Sempre há o compartilhamento de sugestões, opiniões, pois o coletivo é muito importante; Ter uma visão melhor da situação e aplicar a melhoria; Sugere novas formas de fazer as coisas tanto interno como em outros departamentos; Atribuição é alterar algumas formas de fazer alguns processos, para agilizar, melhorar e atender as expectativas da direção.</p>

Consideração Individual	Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações; E se investe tempo ensinando, treinando e ajudando as pessoas a desenvolverem seus potenciais	<p>E1: Sim;</p> <p>Sim, a gente sempre está direcionando eles para cursos, para estar fazendo, a gente teve um curso de <i>coaching</i>, de manipulação sempre está buscando o conhecimento para eles.</p>	<p>Considere cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades; Direcionado os funcionários para cursos, e busca o conhecimento para eles.</p>
		<p>E2: Sim.</p> <p>Sim, a empresa busca muito a questão de cursos fora né, a gente é colocou uma turma recentemente para fazer manipulação de alimentos, prepara melhor a equipe, é outra turma fez curso inglês né, porque todo o conhecimento que a gente possa buscar para eles, e que eles adquirem né, não é fácil também porque a maioria as vezes não se interessa né que tem muita gente que, ah porque eu já estou bom aqui onde estou, é uma dificuldade que as empresas têm né, é de é levar o funcionário a buscar mais conhecimento, mas a nossa empresa tem essa característica de é levar o funcionário a ter mais conhecimento através de cursos é o que a gente pode fazer a gente faz em relação a isso até porque ele contribuirá melhor com a empresa né.</p>	<p>Gerente considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades; A empresa busca muito cursos de fora para oferecer aos funcionários; A empresa tem a característica de levar o funcionário a ter mais conhecimento através de cursos; Ele (funcionário) contribuirá melhor para empresa.</p>
		<p>E3: Sim, cada uma tem, tem seu diferencialzinho umas são mais ágeis, outras são mais organizadas, outras são mais pacientes, outras são mais pavo curto, então tem temperamentos, habilidades e conhecimentos diferentes, cada uma tem o seu potencial;</p> <p>Isso ai é que falha (risos), isso daí, mais ou menos, a palavra tempo é que é um pouco complicado [...]. No começo que se desenvolve e depois elas continuam andando, quando vem alguma dúvida, alguma coisa é que dou suporte. Ajudando é, isso.</p>	<p>Cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, pois cada um tem seu diferencial, seu potencial; Tem pouco tempo, mas no ato de ingresso do funcionário treina-o, e quando este necessita ajuda, dar suporte.</p>

		<p>E4: Sim, sim é essa, essa parte de pessoas a gente tem que ver bem essa parte humana né porque são várias, são vários indivíduos e cada indivíduo tem seu pensamento, tem seus sonhos, tem suas é deixo dizer tem suas ambições também;</p> <p>Sim, geralmente é, é como que eu posso dizer, essa parte de potencial eu costumo ver no dia a dia a gente vai trabalhando com a pessoa e vai vendo é a especialidade daquela pessoa em que mais ela se encaixa né [...] Então a gente procura ter essa rotatividade de setores até para o colaborador em si é saber de todo o processo e não ficar estagnado só em um e ele ter uma visão ampla de todo o projeto.</p>	<p>Cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, pois cada um tem seu pensamento, suas ambições; Ver a parte humana; Geralmente investe tempo ensinando, treinando, ajudando e essa parte de potencial costuma ver no dia a dia; Procura ter essa rotatividade de setores até para o colaborador em si é saber de todo o processo e não ficar estagnado só em um e ele ter uma visão ampla de todo o projeto.</p>
		<p>E5: Sim, com certeza, principalmente é a gente tem deficientes aqui eu não sei se já comentaram, é tem um que é deficiente auditivo então assim a gente para passar informações e tal tem uma interprete de libras também e passa informações para ele que a gente tem treinamento [...] Então assim a gente realmente ver que cada colaborador tem uma forma diferente principalmente necessidades especiais;</p> <p>Sim (risos), aqui é acho todo mundo da empresa acaba meio que passando isso, é quem chegou vai treinando, quem chegou vai treinando quem sabe repassa porque senão fica tudo concentrado em uma única pessoa e é desvantagem para gente.</p>	<p>Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, por exemplo, temos funcionários deficientes; Ver que cada colaborador tem uma forma diferente principalmente necessidades especiais; Quando um funcionário novo chega que sabe repassa, treina.</p>
		<p>E6: Sim, com certeza;</p> <p>Na medida do possível, hoje é o tempo que me sobra para fazer essas coisas são poucos, mas no início um ano atrás eu realmente, todos os analistas que tem hoje foram, passaram por mim, e os dois programadores também que nós temos hoje passaram por mim, assim passaram por mim sentido trabalharam em projetos comigo foram na linha que a gente entendeu.</p>	<p>Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades; Na medida do possível, hoje é o tempo que me sobra para fazer essas coisas são poucos, mas no início um ano atrás investia tempo ensinando.</p>

	<p>E7:Sim, cada um tem suas particularidades e a gente vai tentando observar isso para encaixando onde a pessoa consegue desempenhar melhor, mas também vai forçando a pessoa a apreender né a desenvolver uma capacidade de realizar determinadas atividades.[...] e, força realmente a pessoa a apreender e na maioria das vezes houve êxito né, quando não a pessoa tem realmente essa abertura para dizer realmente eu não consigo eu me sinto muito é eu cheguei no meu limite eu não consigo fazer mais que isso, a gente vai tentando encaixar nas atividades que ela desempenha melhor.</p> <p>Sim. Temos cursos é assim é mais externo quando aparece algum curso a gente está enviando as pessoas, mas a nossa pretensão até de acordo com o nosso novo direcionamento estratégico é está fazendo essa multiplicação de conhecimento internamente, como nós temos serviços em diversos estados a intenção é sempre está fazendo rodízio do pessoal, está mandando o pessoal para Minas para Sergipe para ver como é feito o serviço lá, e num momento de alta demanda a gente conseguir se ajudar, assim como também o desenvolvimento dos líderes a gente também está é montando aí nosso plano, programa de capacitação para estar investindo nesses treinamentos e workshop e tudo mais para o pessoal.</p>	<p>Considera cada um tem suas particularidades e gerente observa isso para encaixar a pessoa onde ela tem desempenho melhor; Força a aprendizagem para desenvolver capacidade de realização de determinada atividade, mas se não conseguir coloca em outra atividade; Geralmente investe tempo em ensinar, possuem cursos externos, e está com o novo direcionamento estratégico que a multiplicação de conhecimento internamente; Há um rodízio de pessoal para outras sedes em outros estados; Desenvolvimento de líderes por meios de treinamentos e workshop.</p>
Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo	<p>E1: Sim, como pessoas né sensíveis as vezes as pessoas né da melhor forma possível para que eles possam entender e não achar que seja uma crítica.</p>	<p>Trata as pessoas como indivíduos, como pessoas né sensíveis as vezes as pessoas né da melhor forma possível para que eles possam entender e não achar que seja uma crítica.</p>
	<p>E2:Não, a gente tem um tratamento familiar entre os funcionários e a gente da direção, da liderança a gente procura ter um tratamento familiar.</p>	<p>Gerente tem um tratamento familiar com seus funcionários.</p>
	<p>E3: Sim, indivíduos, sim sem dúvidas.</p>	<p>Trata as pessoas como indivíduos.</p>

		<p>E4: É não, a equipe, como já te falei já é uma equipe, eu num trato em si como um grupo né [...] equipe são indivíduos né que estão ali pela a mesma causa, e a gente sempre procura trabalhar desta forma para que, a gente como equipe, a gente sabe que todos ali têm o mesmo objetivo, tendo o mesmo objetivo a gente vai trabalhar junto para conquistar aquele objetivo.</p>	<p>Não trata em si como um grupo, trata como equipe que são indivíduos né que estão ali pela a mesma causa, e a gente sempre procura trabalhar desta forma para conquistar aquele objetivo.</p>
		<p>E5: Sim, hum... sim a gente não tenho muita, aqui é uma empresa meio que muita mãe, então a gente , é a diretoria por exemplo é maior prova você passa por eles , ele faz questão de saber o nome de cada um [...] Então a gente ver como exemplo a diretoria né, então a gente acaba se espelhando.</p>	<p>Trata as pessoas como indivíduos; É uma empresa meio que muita mãe; A diretoria por exemplo é maior prova você passa por eles , ele faz questão de saber o nome de cada um; Os funcionários tratam uns aos outros como indivíduos se espelhando na diretoria da empresa.</p>
		<p>E6: Não que seja só membro, claro que cada pessoa tem suas particularidades [...]. Assim todas as pessoas são tratadas é praticamente do mesmo jeito no sentido geral, porque todos são profissionais e eu respeito desde o estagiário quanto ao outro engenheiro de software do mesmo jeito, trato eles do mesmo jeito entendeu, só que cada, na tratativa cada um tem uma particularidade eu sei que algumas pessoas não gostam de tal coisa e outras pessoas gostam de ser tratados de outra maneira, mas no mutante é eu respeito a todos no/ é igual.</p>	<p>Não que seja só membro, claro que cada pessoa tem suas particularidades; Assim todas as pessoas são tratadas é praticamente do mesmo jeito no sentido geral.</p>
		<p>E7: A empresa por se só já tem uma cultura vinda dos sócios de ser muito digamos assim humana, então é sempre muito observado esse lado humano e não apenas o lado profissional. [...] então assim, mas aí já vem de uma cultura, vem da essência da empresa, vem dos valores que é a questão deles serem muito humano então consequentemente os líderes que vão surgindo tendem a ser também.</p>	<p>A cultura da empresa é observar o lado humano das pessoas; O tratamento humano vem dos valores da empresa, transmitidas pelos os sócios.</p>

ANEXO

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA*

Entrevista

Baseado no *Multifactor Leadership Questionnaire*

A presente pesquisa faz parte de um projeto de investigação no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda em Administração da Universidade Federal da Paraíba, Damiana Daiane Barros da Silva.

Com o intuito de analisar o processo da liderança transformacional em organizações da cidade de João Pessoa que adotaram o Modelo de Excelência em Gestão. Definiu-se como instrumento de coleta de dados a entrevista caracterizada como semiestruturada elaborada a partir do denominado *Multifactor Leadership Questionnaire*, da autoria de J. Bruce Avolio e M. Bernard Bass, com especificidade à identificação da denominada Liderança Transformacional.

A entrevista será gravada e transcrita a fim de garantir a segurança das informações, bem como serão utilizados os nomes das empresas apenas com autorização por parte dos responsáveis a quem este instrumento está dirigido.

Obrigada pela disponibilidade e colaboração prestada.

Damiana Daiane

Caracterização da Empresa

1. Ramo de atuação
2. Tempo de mercado
3. Breve descrição do negócio
4. Tempo de MEG
5. Prêmio (Régua – Pontos)

Caracterização do Gestor

1. Formação Acadêmica (Graduação/Mestrado/Doutorado)
2. Formação Profissional (Especialização/Ação de formação/Outros)
3. Cargo / Setor / Tempo de exercício
4. Nº de colaboradores que lidera

Categorias

1. Atributos de Influência Idealizada
 - i) Você procura agir de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si? Você acredita que serve de exemplo?
 - ii) Você procura agir de forma a priorizar além dos seus interesses próprios para o bem do grupo?
 - iii) Você acredita que seus colaboradores lhe vêem como uma figura que transmite poder e confiança?
2. Comportamentos de Influência Idealizada

- i) Você costuma repassar seus valores e crenças, bem como toma conhecimento e pondera questões éticas e morais nas suas decisões?
- ii) Há o repasse da importância da missão através de um senso coletivo?

3. Motivação Inspiracional

- i) Você costuma ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca daquilo que precisa ser realizado?
- ii) Você passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos que serão alcançados? Há uma visão motivadora?

4. Estimulação Intelectual

- i) Você reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas e/ou procura diferentes perspectivas para resolver problemas?
- ii) Você procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes e sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas?

5. Consideração Individual

- i) Você considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações? Você investe tempo ensinando, treinando e ajudando as pessoas a desenvolverem seus potenciais?
- ii) Você costuma tratar as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo?